

**PROFIL POTENSI DAN POLA STRATEGI BISNIS  
USAHA KECIL DAN MENENGAH  
DALAM MENGHADAPI PERSAINGAN  
PASKA PERJANJIAN ACFTA  
STUDI KASUS : CIMAHI & BANDUNG**



**TEAM PENELITIAN :**

**GANDHI PAWITAN  
ARIE I. CHANDRA  
ATOM GINTING MUNTHER**

**Lembaga Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat- UNPAR**

**2011**

## ABSTRAK

Dengan membanjirnya produk dari RRC maka kemungkinan melemahnya atau terjadinya perubahan-perubahan pada pelaku UKM Indonesia merupakan keniscayaan. Sampai dengan hari ini ada 12 jenis kategori produk yang akan dan mungkin dipertimbangkan akan dinegosiasikan dengan pemerintah RRC yang jumlahnya meliputi 228 produk. Adapun produk tersebut adalah meliputi kategori : Besi dan baja; tekstil dan produk tekstil; permesinan; elektronik; kimia anorganik dasar; petrokimia; furniture; kosmetik; jamu; alas kaki; produk industri kecil dan maritim. Dikarenakan ACFTA sudah berjalan hampir setahun maka menarik untuk mengeksplorasi bagaimana profil dari UKM khususnya yang berkenaan dengan potensi produknya di pasaran dan profil daya saingnya.

Penelitian ini memunculkan beberapa faktor utama dalam mengukur potensi dan strategi bisnis UKM dalam menghadapi persaingan paska perjanjian ACFTA, yaitu

Faktor 1 : yang meliputi

- Target laba yang direncanakan tercapai dengan baik
- Target omzet penjualan yang direncanakan tercapai dengan baik
- Jumlah pelanggan menjadi naik
- Target Penjualan yang direncanakan tercapai semuanya
- Tidak mudah memperoleh Karyawan yang memproduksi produk anda

Faktor 2 : yang meliputi

- Produk anda termasuk unik/langka tidak ada yang menyerupai
- Produk anda tidak mudah ditiru
- Produk anda tidak mudah digantikan manfaatnya oleh yang lain
- Anda membuat iklan atau bergabung dengan semacam badan yang mempromosikan produk anda
- Dalam merancang produk , anda mempertimbangkan kualitas produk import
- Dalam merancang produk , anda mempertimbangkan disain/model produk import

Faktor 3 : yang meliputi :

- Jumlah produk sejenis yang berasal dari import ( RRC/India) semakin banyak
- Harga produk lain yang sejenis lebih murah yang berasal dari import (RRC/India) daripada harga produk perusahaan anda
- Disain atau model produk perusahaan anda termasuk lebih baik dibandingkan dengan produk lain yang sejenis

## **KATA PENGANTAR**

Sebagai pemerhati yang tergabung dalam LPPM khususnya yang berkeinginan untuk memajukan pelaku Usaha Kecil dan Menengah khususnya di Jawa Barat, maka berbagai usaha perlu ditegakkan antara lain adalah penelitian.

Penelitian ini bermaksud mengamati gerak langkah UKM yang semakin hari semakin besar tantangannya karena pesaingnya bukan lagi berskala nasional akan tetapi internasional. Hal ini merupakan suatu kepastian yang tidak bisa dihindari. Berdasarkan literatur maka perusahaan yang mempunyai strategi akan dapat mempertahankan eksistensinya dalam menghadapi setiap perubahan. Maka menarik untuk meneliti apakah pelaku UKM di Jawa Barat mempunyai strategi bersaing. Diharapkan dengan menyingkap hal ini diperoleh sebagian profil potensi UKM dan Pola Strategi Bersaingnya.

Penelitian ini merupakan usaha untuk meningkatkan pemahaman terhadap UKM sehingga dapat diharapkan kontribusi lembaga ini dalam membantu eksistensi UKM di Jawa Barat, semoga. Saran dan kritik tentu sangat berguna untuk mendapatkan kualitas yang lebih tinggi lagi

Bandung, 25 Desember 2011

Team peneliti

Gandhi Pawitan  
Arie Chandra  
Atom Ginting Munthe

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

Meskipun Usaha Kecil dan Menengah (UKM) dalam kebijakan pemerintah bukan merupakan prioritas dalam kebijakan ekonomi maupun dalam kebijakan perbankan . Namun kontribusinya tidak dapat diremehkan. Dalam masa krisis moneter melanda Indonesia, ketika sektor-sektor perekonomian lain sedang menataulang fondasi usaha , UKM justru telah memberikan kontribusi yang signifikan bagi perekonomian bangsa.

Berdasarkan data makro UKM yang diterbitkan oleh Kementerian Koperasi dan UKM, kontribusi UKM dalam penciptaan nilai tambah nasional pada tahun 2006 adalah sebesar 1,778,75 triliun rupiah atau 53,3 persen dari Produk Domestik Bruto Nasional. Nilai ini lebih besar dibandingkan tahun 2005 (meningkatkan sebesar 19,3 persen dari 1,491, 06 triliun rupiah). Potensi yang sama dinyatakan oleh laporan Bank Dunia, bahwa sektor ini paling tidak menyumbang sebesar 50 persen PDB dan 10 persen terhadap nilai ekspor.

Prestasi tersebut bukan hanya dicapai oleh UKM pada tahun 2006, namun sejak 2001 pasca krisis UKM telah menunjukkan kemampuannya untuk menjadi salah satu kekuatan ekonomi nasional. Sebagaimana dilaporkan oleh Harian Umum Kompas berdasarkan data Survei Business Intelligence Report (BIRO) tentang prospek UKM Nasional yang dilaksanakan Februari-April 2001 di wilayah Jabotabek menunjukkan, 80 persen dari UKM memiliki investasi di bawah 1 juta dollar AS, lalu 72,5 persen omzetnya di bawah 1 juta dollar AS. Data tersebut merupakan data strata UKM berdasarkan modal. Namun yang lebih menakjubkan adalah, di saat badai krisis menghantam sejak pertengahan tahun 1997 hingga awal tahun 2001, malah muncul 99 UKM yang berorientasi ekspor. Padahal, di lain sisi banyak perusahaan afiliasi konglomerat yang harus dilikuidasi karena tak mampu lagi bertahan. Fakta itu semakin menguatkan dugaan berbagai pihak bahwa sektor ini memang kuat dan fleksibel, jika kita cuplik kembali data BIRO. Menurut survei BIRO diketahui 60 persen UKM memiliki rasio penjualan ekspor lebih dari 40 persen, bahkan 29 persen diantaranya rasio ekspornya diatas 86 persen.

Dengan berlakunya ACFTA maka bukan hanya UKM yang terkena imbasnya tapi juga usaha-usaha besar. Karena tampaknya daya saing usaha bisnis Indonesia secara umum mempunyai kendala untuk dapat kompetitif. Antara lain , terbatasnya pasokan bahan baku dan energi, kurangnya bahan baku karena diekspor dalam bentuk produk primer, terbatasnya penerapan standarisasi, belum optimalnya kapasitas produksi, tingginya suku bunga bank, belum memadainya dukungan infrastruktur termasuk modal (makalah seminar internasional KSMPMI 8 Mei 2010' "Peningkatan Daya Saing Industri Indonesia guna Memanfaatkan peluang dalam ASEAN-CHINA FTA") Menurut Kementerian perindustrian (dalam makalah yg sama, ibid) sejumlah sektor industri yang diwakili sebanyak 30 asosiasi menyatakan bahwa terdapat lebih dari 600 butir HS yang belum siap dan meminta pemerintah melalui Kementerian Perindustrian untuk meninjau atau menundanya. Dan dari penelitian tersebut diketahui bahwa sebanyak 228 pos tarif yang belum siap karena berdaya saing lemah.

## PERUMUSAN MASALAH

Perusahaan besar dapat mempertahankan dan meningkatkan usahanya antara lain dikarenakan memiliki sumber daya atau modal yang berlimpah. Modal yang dimaksud mencakup mulai dari modal manusia yang handal, teknologi yang efisien dan efektif sampai dengan modal keuangan yang kuat. Dengan segala modal yang serba baik tersebut wajar kiranya bila perusahaan dapat proaktif terhadap lingkungannya. Perusahaan dapat mengubah pemangku kepentingan mengikuti kepentingannya. Sedangkan para pelaku UKM mempunyai beberapa kendala meskipun mempunyai beberapa kelebihan juga. Kendalanya antara lain adalah kesulitan dalam pengadaan modal yang cepat dan murah selain juga seringkali mengalami hambatan dalam menembus birokrasi perijinan. Kelebihan dari pelaku UKM adalah yang utama kelenturannya dalam mengubah bisnisnya sesuai dengan tuntutan pasar.

Dengan membanjirnya produk dari RRC maka kemungkinan melemahnya atau terjadinya perubahan-perubahan pada pelaku UKM Indonesia merupakan keniscayaan. Sampai dengan hari ini ada 12 jenis kategori produk yang akan dan mungkin dipertimbangkan akan dinegosiasikan dengan pemerintah RRC yang jumlahnya meliputi 228 produk. Adapun produk tersebut adalah meliputi kategori : Besi dan baja; tekstil dan produk tekstil; permesinan; elektronik; kimia anorganik dasar; petrokimia; furniture; kosmetik; jamu; alas kaki; produk industri kecil dan maritim. Dikarenakan ACFTA sudah berjalan hampir setahun maka menarik untuk mengeksplorasi bagaimana profil dari UKM khususnya yang berkenaan dengan potensi produknya di pasaran dan profil daya saingnya.

Dalam penelitian ini menarik untuk mengetahui :

1. Apa potensi UKM di kedua Kota tersebut khususnya untuk melakukan penetrasi terhadap pasar baik domestik terutama internasional sesudah ACFTA :

- a. Apakah ada jenis produk yang dapat diunggulkan?
- b. Dari sisi apa produk tersebut dapat diunggulkan di pasar internasional?

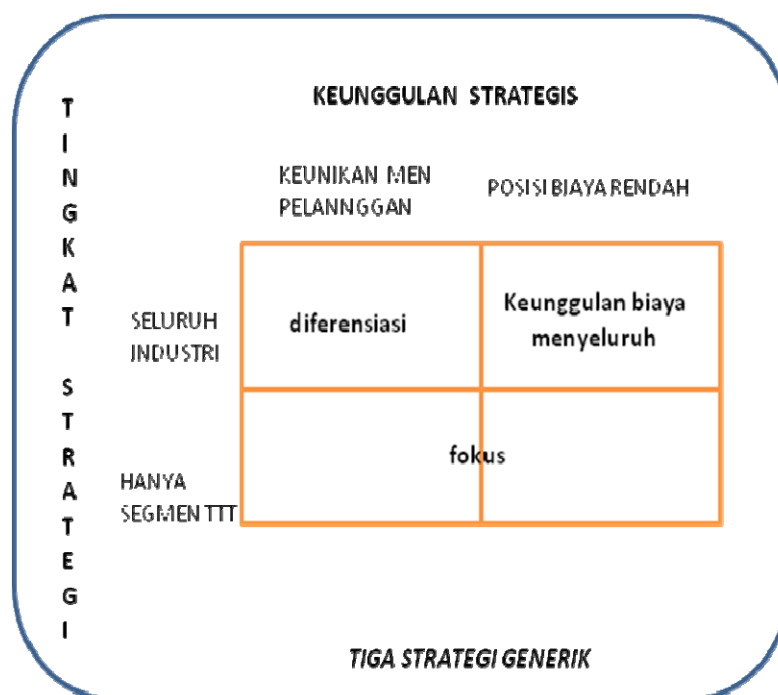
2. Bagaimana profil pola strategi para pelaku UKM di kedua kota Bandung dan Cimahi dalam menghadapi produk-produk yang sangat kompetitif dari luar (RRC) :

- a. Dari sisi harga apakah kompetitif
- b. Dari sisi kualitas produk apakah kompetitif
- c. Dari sisi pemenuhan permintaan apakah kompetitif

## KERANGKA PEMIKIRAN

Guna mempertahankan dan meningkatkan keunggulan bersaingnya maka perusahaan seharusnya berupaya untuk meningkatkan kapabilitasnya. Ketika suatu perusahaan sudah mampu menawarkan produk atau jasa lebih baik daripada para pesaingnya apalagi juga dapat mempengaruhi keberlanjutan aktivitas usaha atau organisasinya maka perusahaan tersebut diperhitungkan sudah mencapai posisi keunggulan bersaing yang berkelanjutan (*sustainable competitive advantage*).

Secara spesifik, perusahaan mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan apabila perusahaan dapat melaksanakan *value creating strategy* yang tidak dilaksanakan secara bersamaan oleh pesaing yang ada atau pesaing potensial serta bila perusahaan lain tidak mampu meniru keunggulan dari strategi perusahaan tersebut (Barney, 1991). Barney lebih lanjut menggarisbawahi bahwa untuk menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan, perusahaan tergantung pada sumberdaya strategis (*strategic resources/strategic assets*) yang bercirikan: bernilai (*Valuable*), langka (*Rare*), tidak dapat ditiru (*Imperfectly imitable*) dan tidak tergantikan (*Non-substitutable*) – yang dikenal dengan *the VRIN conditions* (Barney, 1991 dalam Sampurno, 2006). Kerangka VRIN ini akan digunakan sebagai salah satu faktor hipotetik dalam penelitian ini



Gambar 1. Skema tiga TIPE startegik dari Michael Porter

Dari Michael Porter dapat di peroleh indikator untuk mengeksplorasi pola startegik UKM dalam menghadapi serbuan barang-barang RRC yang untuk sementara dapat dinilai lebih kompetitif, sebagai berikut :

STRATEGI GENERIK	KETERAMPILAN & SUMBER DAYA YG DIPERLUKAN	PERSYARATAN YG LAZIM
<b>1.Keunggulan biaya</b>	1.Investasi modal terus menerus & kemudahan mendapatkan modal	1.pengendalian biaya yg ketat
	2.keterampilan rekayasa proses	2.laporan pengendalian rutin & terinci
	3.pengendalian ketat trehadap tenaga kerja	3.organisasi & tanggungjawab yg terstruktur
	4.produk didisain spy mudah dibuat	4.insentif didasarkan atas pemenuhan target

		kuantitatif yg ditentukan secara ketat
	5.sistem distribusi berbiaya rendah	
<b>2.Diferensiasi</b>	1.kemampuan pasar yg kuat	1.koordinasi yg kuat di antara fungsi: litbang, pengembangan produk dan pemasaran
	2.rekayasa produk	2.pengukuran dan insentif subyektif sebagai ganti pengukuran kuantitatif
	3.kemampuan kreatif	3.fasilitas unt menarik SDM yang potensial
	4.kemampuan yg kuat dlm riset	
	5.tradisi yg panjang dlm industri & / kombinasi khas keterampilan yg berguna dlm bisnis	
	6.kerjasama yg baik dlm distribusi	
<b>3.Fokus</b>	Kombinasi dr berbagai kebijakan tsb di atas unt di arahkan pd target strategis ttt	1.kombinasi dr kebijakan kebijakan di atas di arahkan pd strategis ttt

### Definisi UKM

Usaha kecil dan menengah ini didefinisikan dalam UU No. 9/1995 dan Instruksi Presiden No. 11/1999. Dalam UU No. 9/1995 tentang usaha kecil ini dirumuskan bahwa sebuah usaha kecil bukan merupakan cabang usaha besar dan memiliki penjualan di bawah Rp.1 milyar setahun dan aset di luar tanah dan bangunan dibawah Rp. 200 juta,-. Sedangkan usaha menengah dirumuskan berdasarkan Instruksi Presiden No. 11/1999 yang menggolongkan usaha menengah hanya atas dasar kriteria aset di luar tanah dan bangunan antara Rp. 200 juta,- hingga Rp. 10 milyar. Sedangkan BPS yang melakukan pengumpulan data secara periodik, membedakan ukuran sektor usaha ini berdasarkan jumlah tenaga kerjanya, yaitu untuk usaha mikro adalah 1-4 orang tenaga kerja, usaha kecil adalah 5-19 tenaga kerja, dan menengah adalah 20-99 tenaga kerja.

Pada saat ini terdapat empat Free Trade Area (FTA) yang hangat didiskusikan ataupun dikaji, yaitu East Asian FTA (termasuk ASEAN), ASEAN-China, ASEAN-Japan, and ASEAN-Korea. Dalam sebuah kajian disimpulkan bahwa East Asian FTA mempunyai potensi yang besar untuk memberikan peningkatan kesejahteraan bagi ekonomi regional (Kitwiwattanachai, Nelson, & Reed, 2010). Pada kajian yang sama, disebutkan bahwa ASEAN-China FTA merupakan suatu inisiatif yang paling ambisius pada saat ini.

## **METODA PENELITIAN**

Tipe penelitian, populasi dan target populasi

Penelitian ini merupakan penelitian korelasional yang melakukan investigasi faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja UKM binaan Carrefour

Sedangkan target populasi yang akan diteliti antara lain adalah mencakup kluster industri yang bergerak dalam bidang non-migas, yaitu

- a. industri tekstil, barang kulit & alas kaki,
- b. barang kayu & hasil hutan lainnya;
- c. kertas dan barang cetakan;
- d. logam dasar besi dan baja;
- e. semen & barang galian bukan logam
- f. alat angkutan, mesin & peralatannya.

### **Teknik pengambilan data**

- Sumber data dalam penelitian ini dapat berupa data sekunder maupun data primer. Untuk data sekunder diperoleh melalui studi dokumen terhadap perusahaan yang menjadi target analisis, ataupun instansi pemerintah yang terkait, seperti Pemda, Departement KUKM, Departement Perdagangan, dan Kantor Perwakilan KADIN.
- Sedangkan untuk data primer, pengambilan data akan dilakukan melalui survei. Adapun survei ini digunakan untuk mendapatkan pengukuran yang berkaitan dengan kinerja perusahaan, faktor internal perusahaan, dan beberapa faktor eksternal yang relevan. Adapun target populasi adalah industri IMKM disejumlah kluster di Bandung,
- Metode sampling yang digunakan adalah sampel acak

### **Analisis data**

- Analisis data dilakukan dalam tiga tahap, yaitu *preliminary* survei, eksplorasi, dan konfirmasi. Tahap *preliminary* survei dilakukan dengan menggunakan metode penelitian kualitatif. Tujuan dari tahap ini adalah untuk menggali sebanyak mungkin fakta-fakta yang berkaitan dengan dampak ACFTA terhadap perkembangan UKM, faktor-faktor internal, faktor-faktor eksternal, dan konseptual pengukuran kinerja perusahaan. Hasil dari tahap ini adalah sebuah model teoritis yang menjelaskan hubungan antar faktor dalam menentukan perkembangan UKM. Serta seperangkat indikator yang menerangkan mengenai potensi dan pola staregi UKM di Bandung dan Bogor.
- Tahap eksplorasi adalah dilakukan untuk mengenal dan mengelompokkan sekelompok indikator menjadi faktor. Teknik yang digunakan dalam tahap ini adalah dengan analisis faktor. Hasil dari tahap ini adalah seperangkat faktor yang tersusun dari sekelompok indikator-indikator yang tersusun dari tahap sebelumnya

## **JADUAL KEGIATAN PENELITIAN**

1. Tahap disain instrumen penelitian : kerangka pemikiran dan penyusunan kuesioner : minggu 1 bulan September 2011
2. Tahap pencarian data : studi dokumen, training surveyor, wawancara: minggu 2 – minggu 3 bulan Oktober – minggu 2 Nopember 2011



3.Tahap analisis : inputing data, analisis data, analisis penelitian dan pelaporan :  
minggu 4 bulan November 2011

## **BAB II**

### **CAFTA DAN KESIAPAN INDONESIA MENGHADAPINYA**

Pada masa dimana dunia satu sama lain terhubung oleh kemajuan teknologi utamanya adalah komunikasi, informasi dan transportasi, maka dapat dikatakan gagasan mengenai batasan teritorial menjadi di pertanyakan. Orang dapat dengan mudah bergerak dari satu wilayah ke wilayah apalagi berkomunikasi dapat dikatakan tidak ada penghalang untuk melakukannya. Banyak yang dilakukan oleh seseorang dalam lingkup lokal yang mendapat kontribusi dari lingkup nasional maupun global. Sehingga wajar bila kemudian dikatakan bila tiada yang dapat disebut sebagai produksi nasional karena banyak unsur dari produknya didapat dari luar demikian juga dengan industri nasional. Bagaimana dapat dikatakan nasional bila, teknologi, bahan baku bahkan modalnya dari luar negeri. Ini menandakan bahwa prinsip-prinsip perdagangan kini dan mungkin di masa mendatang segera berubah. Pada masa dimana semua produk dapat dialihkan dan dijual lintas wilayah teritorial akan menjadikan gejala tersebut sebagai pasar dunia. Di pasar dunia ini semua produk dan jasa akan bersaing dalam skala dunia, tidak tersekat-sekat lagi oleh batas nasional. Oleh karenanya di masa globalisasi khususnya perdagangan bebas itu, maka sepatu Cibaduyut, industri tekstil Jawa Barat, kaos Jalan Suci, batik Jogja, Pekalongan dan Solo, kemudian alat-alat pertanian Cibatuk Sukabumi dan lainnya mau tidak mau harus mengubah cara pandangnya dengan memasukkan gagasan global dalam berbisnis. Sekurang-kurangnya para industrialis dalam segala tingkatan di Indonesia harus menyadari bahwa produk mereka akan mendapat saingan bukan dari kecamatan atau kota lain tapi juga dari luar negeri. Lebih baik lagi bila kesadaran itu menyebabkan mereka tergerak untuk ikut mengeksport produknya ke pasaran dunia dan menjadi besar karenanya. Inilah masa dalam hal mana segala aturan yang bersifat menghalangi ataupun melindungi secara sepihak produk yang dijual dari luar negeri ke dalam negeri atau sebaliknya akan dianggap pelanggaran. Status produk dari luar negeri dan dalam negeri dianggap sama. Oleh karenanya pasarlah nanti yang menentukan mana produk yang disukai dan dibeli, tanpa peduli dari mana asalnya. Inilah yang disebut sebagai Era Perdagangan Bebas atau Era *Free Trade*.

#### **a. Masa Perdagangan Bebas**

Liberalisasi perdagangan sebenarnya sudah terjadi sejak lama, hanya wilayah yang tercakup adalah di wilayah dunia Barat. Namun dengan adanya persetujuan Putaran Uruguay dalam General Agreement on Tariff & Trade (GATT) dan terbentuknya World Trade Organization (WTO) di Maroko pada tahun 1994 dimaksudkan untuk memberlakukan liberalisasi perdagangan dunia yang bukan hanya bebas tapi juga adil (*free and fair trade*). Prinsip dasar yang diterapkan dalam WTO adalah perlakuan non diskriminatif antar negara anggota misalnya MFN (*Most Favoured Nations*) dalam MFN negara memberlakukan negara-negara tertentu secara berbeda, dalam WTO negara dilarang memberi perlakuan yang berbeda ke sesama anggota WTO, keharusan memberikan *national treatment* yang sama antara warga negara dengan orang asing dalam hal jasa serta prinsip transparansi khususnya yang terkait dengan perubahan kebijakan dan atau aturan dalam WTO.

Ada beberapa butir yang sangat baik dalam aturan WTO itu, akan tetapi dalam hal kondisi ketidaksiapan untuk bersaing secara bebas tentu mempunyai dampak serius yaitu matinya produsen-produsen domestik. Sehingga dalam persetujuan tersebut dilakukan negosiasi negosiasi yang ulet dan panjang sehingga pada akhirnya

disepakati untuk menetapkan tidak akan menerapkan semua klausul secara sekaligus. Ada tenggang waktu dan belum mencakup semua komoditas. Indonesia masih dapat mempersiapkan diri hingga tahun 2020 sedangkan negara-negara maju hingga tahun 2010. Sebenarnya tujuan akhir dari kesepakatan GATT/WTO ini luhur karena bercita-cita untuk meningkatkan taraf hidup masyarakat dunia. Suatu kondisi yang diharapkan dapat dicapai melalui peningkatan volume perdagangan dunia. Secara teoritis, peningkatan volume perdagangan dunia akan mendorong peningkatan volume produksi dan tentu pada akhirnya adalah mendorong terjadinya investasi. Dengan adanya peningkatan produksi (dan juga mungkin usaha baru) maka dapat diharapkan akan memperluas permintaan atas tenaga kerja yang produktif. Hal ini berarti terjadi peningkatan pendapatan riil rata-rata per kapita di setiap negara yang sepenuhnya terlibat di dalam perdagangan global<sup>1</sup>

Sebenarnya sejak tahun 1990an persaingan nyata dunia telah terjadi yaitu dengan masuknya sejumlah *Multi National Corporation* (MNC) ke Indonesia . Peresmian wilayah perdagangan bebas ini dikukuhkan oleh peresmian GATT tahun 1993<sup>2</sup>, disusul oleh AFTA tahun 2003 kemudian WTO tahun 2005 dan akhirnya APEC tahun 2020 (keberlakuannya) . Sejak Indonesia meratifikasi AFTA tahun 1995 maka ada konsekuensinya pada Indonesia yaitu kewajiban Indonesia untuk mengurangi semua halangan tariff maupun non tariff secara bertahap. Dalam menerapkan hal ini maka mau tidak mau Indonesia juga harus tegas menghapus praktek-praktek KKN (korupsi, kolusi dan nepotisme) agar kemandirian dan kemampuan profesionalisme pelaku-pelaku bisnis dapat berkembang dan mempunyai daya saing yang tinggi. Untuk memasuki pasaran dunia terkadang dipersyaratkan suatu standar internasional terhadap proses pembuatan dan ini sama saja persyaratan bagi industrinya maupun produknya sebagai misal adalah ISO 9000 yang berkenaan dengan Manajemen Mutu , yang lainnya adalah ISO 14000 Sistem Pengelolaan Lingkungan dan sejumlah standar lainnya.

Secara teoritis dapat diprediksi bahwa pemberlakuan kesepakatan ini merupakan ancaman terhadap bisnis di negara berkembang. Ini dapat diperkirakan bilamana - karena ketiadaan mekanisme yang diatur guna menyesuaikan dengan kebijakan-kebijakan negara pengimport-, maka akan terjadi arus masuk komoditas besar-besaran dari luar negeri . Arus import komoditas sejenis namun dengan harga yang lebih murah dan barang berkualitas serta pelayanan purnajual dan lainnya lebih kompetitif maka dapat diperkirakan bahwa sekurangnya dalam jangka pendek akan menyebabkan matinya produsen barang sejenis di negara berkembang termasuk Indonesia. Secara kasat mata dapat diamati sehari-hari serbuan produk dari luar negeri . Di pasar-pasar besar dan utama seperti Pasar Baru di Bandung, Pasar Beringharjo di Yogyakarta, Pasar Klewer di Solo tidak luput dari serbuan barang import, di pasar-pasar tersebut apalagi di pasar modern seperti Alfamart, Borma, Carrefour, Indomart, Griya, Jogya dan peritel lainnya secara kasat mata di dominasi oleh buah-buahan dari Cina, Australia, Muangthai dan lainnya. Dua puluh atau lima belas tahun lalu apel dari Batu Malang, Rambutan dan buah lokal lainnya masih nampak cukup banyak di pasar tradisional maupun modern. Tentu para konsumen

---

<sup>1</sup> Martin Perry (2000), **Mengembangkan Usaha Kecil**, terjemahan Tri Budhi Sastrio, PT RajaGrafindo Persada, Jakarta, hal.41

<sup>2</sup> GATT terbentuk pada tahun 1947, merupakan perjanjian multilateral yang dihasilkan oleh masyarakat internasional dengan tujuan menciptakan sistem perdagangan internasional yang bebas agar peningkatan volume perdagangan tercapai sesuai dengan aturan main yang lebih adil dan terbuka

(yang nasionalis maupun tidak) tak dapat disalahkan kalau kemudian lebih memilih buah-buahan import ini, utamanya tentu karena alasan harga maupun rasa.<sup>3</sup>

Meski demikian, sebenarnya apabila ketentuan dari kesepakatan perdagangan bebas ini direspons dengan baik maka akan ada peluang juga untuk negara-negara berkembang. Sebab dengan diberlakukannya kesepakatan tersebut pada hakekatnya setiap negara berpeluang untuk melakukan ekspor pula. Asalkan tidak enggan melakukan inovasi dan mempunyai daya kreativitas maka para pelaku bisnis sebenarnya bisa mempunyai peluang untuk mengembangkan berbagai produk baru untuk dipasarkan ke pasar global. Suatu pasar yang lebih luas dan lebih berpeluang ketimbang pasar tradisionalnya yaitu pasar lokalnya. Seperti yang diperkirakan oleh Sekretariat GATT<sup>4</sup> dengan menyatakan bahwa bila kesepakatan dilakukan dengan baik maka pada tahun-tahun pertama saja volume perdagangan dunia dapat diperkirakan akan meningkat sebanyak 12% atau senilai US \$ 745 milyar.

Diperkirakan peningkatan ini terjadi pada kelompok pakaian jadi sekitar 60%, industri tekstil sebanyak 34% sektor pertanian (termasuk kehutanan dan perikanan) sebanyak 20% dan kelompok makanan dan minuman olahan sebanyak 19%.<sup>5</sup> Meskipun demikian banyak juga yang memprediksi akan terjadi hal sebaliknya. Yang terjadi nantinya pola distribusi keuntungan akan lebih ke arah negara-negara maju kaya yang sudah mempunyai struktur daya saing yang tinggi. Baik di tingkat mikro –pelaku usahanya maupun di tingkat makro – pemerintah dan lembaga yang terkait.

Akan tetapi ibaratnya belum selesai dengan ‘keterperanjatan’ mengenai bagaimana harus bersikap dalam menghadapi perdagangan bebas dunia, kini Indonesia mengalami ‘keterkejutan’ berikutnya. Yang dimaksud disini adalah terjadinya kesepakatan perjanjian perdagangan bebas CAFTA. Sejak KTT ke 5 tahun 1992 di Singapura para pemimpin ASEAN telah meratifikasi *Framework Agreement on Enhancing ASEAN Economic Cooperation* sekaligus menandai dimulainya ASEAN Free Trade Area pada tanggal 1 Januari 1993 dengan *Common Effective Preferential Tariff* (CEPT). Pendirian AFTA memberikan implikasi dalam bentuk pengurangan dan penghapusan tarif, penghapusan hambatan non tarif dan perbaikan terhadap kebijakan fasilitasi perdagangan. Namun kemudian juga pada perdagangan jasa dan investasi. Pada 1 Januari 2010 ASEAN telah memasuki perdagangan bebas hampir tanpa batas di antara keenam dari sepuluh anggota ASEAN yaitu Brunei, Indonesia, Malaysia, Filipina, Singapura dan Thailand. China dan ASEAN sepakat untuk menjalin kerjasama yang sangat intensif di dalam perjanjian *Framework Agreement on Comprehensive Economic Cooperation* untuk mendirikan CAFTA pada November 2002. , ini bermaksud memperkuat dan meningkatkan kerjasama antara RRC dengan ASEAN sehingga dapat lebih membuka perdagangan barang dan jasa melalui pengurangan atau penghapusan tarif , mencari sektor baru dan kemudahan bagi perdagangan bebas.

---

<sup>3</sup> Jika kemudian buah-buahan lokal khas Indonesia kemudian benar-benar menghilang dan perjanjian perdagangan bebas tidak mempunyai nilai lebih bagi para produsen Indonesia, maka dimana peran Negara c.q. pemerintah dalam melindungi produsen lokal dan pertanyaan berikutnya adalah lalu apa gunanya Indonesia ikut perdagangan bebas? Siapa yang kemudian diuntungkan? Apakah pemerintah lebih memberi untung dan melindungi produsen dari luar negeri ?

<sup>4</sup> ibid

<sup>5</sup> Ibid hal 42

Perdagangan bebas dalam lingkup CAFTA merupakan salah satu dari tiga FTA besar di dunia yang lainnya adalah *North America Free Trade Area* (NAFTA) dan Uni Eropa (UE). CAFTA dari sisi penduduk merupakan penghuni sepertiga dunia yaitu 1,9 miliar orang dengan Produk Domestik Bruto (PDB) sebanyak 6 triliun \$ USD dengan tingkat pertumbuhan perdagangan rata-rata 30% dan diperkirakan potensi nilai perdagangannya sebanyak 1,23 triliun \$ USD. Menyadari ketidaksiapan industri domestik, maka pemerintah Indonesia mengupayakan agar gangguan dari impor berkurang dengan mengeluarkan Permendag no 56/2008 yang mengatur impor di perbatasan. Untuk mengurangi gangguan di peredaran pasar khususnya terkait dengan perdagangan gelap dibentuk *post audit mechanism* disertai penerapan kepatuhan terhadap standar WTO<sup>6</sup>.

Kalau dicermati sebenarnya posisi RRC bukanlah utama karena RRC merupakan pasar yang menjadi tujuan ekspor negara-negara ASEAN nomor tiga setelah Jepang dan Uni Eropa. Ini dapat diamati dalam kenyataan di lapangan. Untuk Indonesia, sebenarnya RRC merupakan pasar tujuan ekspor nomor lima setelah Uni Eropa, Jepang, AS dan Singapura. Sejauh ini produk andalan Indonesia adalah produk perkebunan (minyak kelapa, minyak sawit, karet dan kopi), mineral (batu bara, aluminium, besi dan nikel) dan beberapa manufaktur (sepatu olah raga, kamera digital, laser disc player) dan berapa lainnya. Nilai perdagangan Indonesia-RRC tumbuh rata-rata 17%. Pertumbuhan ekspor Indonesia ke RRC sebelum pelaksanaan CAFTA sebesar 14,15% sedangkan pertumbuhannya sebesar 21,1%. Kontribusi ekspor ke RRC terhadap jumlah atau nilai ekspor Indonesia adalah 9,8% sedangkan kontribusi impor Indonesia dari RRC pada keseluruhan nilai impor Indonesia sebesar 14,4%. FDI RRC ke negara anggota ASEAN meningkat sebesar 1678,22%. Sedangkan FDI RRC ke Indonesia juga mengalami kenaikan sebesar 1369,34%. Ternyata FDI Indonesia ke RRC juga meningkat sebesar 92,73%.

#### **b.AFTA dan Kesiapan Pelaku Bisnis Indonesia**

Pengikatan kerjasama antara Indonesia dengan ASEAN dan kemudian dengan RRC tentu dilandasi oleh suatu tujuan tertentu. Sejauh ini tujuan dari perikatan AFTA artikel 1, adalah<sup>7</sup>:

Yang kesatu adalah untuk memperkuat dan meningkatkan kerjasama ekonomi, perdagangan dan investasi di antara mereka, Berikutnya adalah melakukan liberalisasi secara progresif dan meningkatkan perdagangan barang dan jasa selain menciptakan rezim investasi yang transparan, liberal dan mudah. Kemudian menggali bidang-bidang baru dan langkah-langkah pengembangan yang tepat untuk suatu kerjasama ekonomi yang lebih erat di antara mereka. Yang terakhir adalah memfasilitasi integrasi ekonomi yang lebih efektif dari negara-negara anggota ASEAN yang baru dan menjembatani perbedaan pembangunan di antara mereka. Yang utama dari perjanjian AFTA adalah penurunan tarif maupun hambatan non tarif. Untuk proses penurunan tarif menurut kesepakatan akan dibagi dalam tiga tahap

---

<sup>6</sup> Ratna Shofi Inayati (2010) *Implementasi AFTA : Tantangan dan Pengaruhnya terhadap Indonesia* dalam Jurnal Penelitian Politik vol 7,no 2, 2010 hal 59-63

<sup>7</sup> <http://www.aseansec.org/13196.htm> diunduh pada 16 Agustus 2011

Tahap I	Tahap II	Tahap III
<i>Early Harvest Program (EHP)</i>	<i>Normal Track I dan II</i>	<i>Sensitive/Highly Sensitive List</i>
Chapter1-8: binatang hidup ,ikan, <i>Dairy product</i> ,tumbuhan, sayuran dan buah-buahan. Kespakatan bilateral (produk spesifik) antara lain : kopi, minyak kelapa/sawit, coklat, barang dari karet dan perabotan. Tarif akan menjadi 0% pada tahun 2006	<i>Normal Track I</i> Tarif akan menjadi 0% pada tahun 2010 <i>Normal Track II</i> Tarif akan menjadi 0% pada tahun 2012	<i>Sensitive List</i> : (a) tahun 2012 = maks. 20% ; (b) pengurangan menjadi 0-5% pada tahun 2018. Dengan 304 produk (HS 6 digit) antara lain : Barang jadi Kulit : tas, dompet ; lalu Alas Kaki: sepatu, Casual, kulit; kacamata ; Alat Musik : Tiup, petik, Gesek; Mainan : Boneka; Alat Olah Raga; Alat Tulis; Besi dan Baja; Spare part; Alat Angkut; Glokasida dan Alkaloid Nabati; Senyawa Organik; Antibiotik; Kaca; Barang-barang Plastik <i>Highly Sensitive List</i> : tahun 2015 tarifnya maksimum 50%. Dengan 47 Produk (HS 6 digit); antara lain terdiri atas Produk Pertanian seperti : Beras, Gula, Jagung dan Kedelai; Produk Industri Tekstil dan Produk Tekstil (ITPT); produk otomotif ;Produk <i>Ceramic Tableware</i>

Diambil dari tulisan Lidya Christin Sinaga dalam Jurnal Penelitian Politik

*Early Harvest Program (EHP)* telah diberlakukan sejak 1 Januari 2004. Produk-produk yang tidak masuk kedalam EHP harus dimasukkan ke skema jalur normal. Tujuan dari EHP adalah memfasilitasi pengurangan tarif sebelum CAFTA diberlakukan secara penuh. Perlu diketahui bahwa EHP diberlakukan hampir seluruhnya bersifat satu arah yaitu RRC membuat konsensi secara langsung. EHP mengijinkan produk ASEAN diekspor ke RRC dengan tarif yang sangat longgar sehingga berpeluang mendapat keuntungan sebelum FTA diberlakukan. Sebaliknya RRC mendapat pengurangan tarif untuk produk pertanian tertentu. Proses EHP adalah negosiasi bilateral dari RRC dengan masing-masing negara anggota ASEAN, karena sesama anggota ASEAN tidak terdapat kata sepakat.

Indonesia sendiri meratifikasi Persetujuan Kerangka Kerja mengenai Kerjasama Ekonomi Menyeluruh antara ASEAN-RRC tersebut dengan Keputusan Presiden nomor 48 tahun 2004. Pelaksanaan EHP di atur dalam dua dokumen negara yaitu : Keputusan Menteri Keuangan no 355/KMK.01/2004 pada 21 Juli 2004 mengenai Ketentuan Tarif Impor atas EHP-CAFTA dan Keputusan Menteri Keuangan no 356/KMK.01/2004 pada 21 Juli 2004. Secara umum sebanyak 530 produk dicatatkan masuk ke dalam EHP ASEAN-RRC dan 47 produk didaftarkan masuk ke dalam EHP- Indonesia-RRC. Selain itu juga telah ditetapkan Peraturan Menteri Keuangan nomor 235/PMK.011/2008 tentang Penetapan Tarif Bea Masuk dalam rangka CHINA-ASEAN Free Trade Area yang menetapkan tarif bea masuk atas

impor barang dari RRC dan negara-negara ASEAN dalam rangka CAFTA untuk tahun 2009-2012 yang mulai berlaku sejak 1 Januari 2009<sup>8</sup>.

Menurut kerangka tersebut maka masing-masing pihak secara bertahap harus menurunkan tarif produk yang kompetitif secara global lebih cepat daripada produk yang sensitif. Implikasinya Indonesia harus menghapus semua hambatan tarif maupun non tarif secara progresif untuk semua perdagangan barang. Tentu saja di lapangan ini berarti akan membanjirnya produk-produk dari RRC. Inilah yang dirasakan oleh para pelaku UKM di Indonesia. Industri yang terkena dampak dari membanjirnya produk-produk RRC adalah industri baja, tekstil dan produk tekstil, makanan dan minuman, peralatan pertanian, alas kaki, elektronik mesin dan industri mesin. Dalam hal tekstil misalnya, para pelaku bisnis Indonesia sebenarnya belum terlalu pulih dari krisis ekonomi yang pernah menghantam Indonesia pada tahun 1997. Di saat seperti itu kini beban bertambah karena harus mensiasati banjirnya produk RRC. Maka adalah kenyataan ketika hal tersebut terjadi maka pasar-pasar induk terkemuka di Indonesia seperti di Tanah Abang dan Mangga Dua dipenuhi oleh tekstil dan produk tekstil buatan RRC. Batik Cina misalnya sangat dikenal karena harganya yang lebih murah. Dalam hal makanan dan minumanpun ternyata mirip kasusnya. Data dari Gabungan Pengusaha Makanan dan Minuman Seluruh Indonesia (GAPMMI) menunjukkan impor makanan dan minuman selama tahun 2010 ini terus meningkat. Januari 2010 mencapai 13 juta \$ US Februari menjadi 14,48 juta dolar US, Maret 14,86 juta dolar US, April 16,84 juta dolar US, Mei 17,34 juta dolar US dan Juni mencapai 22,29 juta dolar US. Ini menunjukkan bahwa dari segi bisnis makanan dan minuman Indonesia merupakan pasar yang benar-benar realistis dan digarap dengan baik.

Bila dilihat dari sisi produk yang masuk ke ASEAN, sebenarnya RRC tidak bersifat komplementer (saling melengkapi) terhadap ASEAN karena produk yang diimpor rata-rata sejenis dengan produk yang dihasilkan oleh industri di ASEAN. Oleh karenanya RRC dapat dipandang sebagai pesaing/ *competitor* oleh negara-negara ASEAN sebagaimana halnya ASEAN bagi RRC. Dilihat dari tujuan pasarnya maka baik RRC maupun negara-negara ASEAN masih berketat dengan orientasi terhadap negara-negara maju seperti Uni Eropa, Amerika Serikat dan Jepang. Oleh karenanya RRC dengan negara-negara ASEAN saling bersaing untuk memperebutkan pasar-pasar di negara-negara maju tersebut. Yang paling gawat dari hubungan RRC dengan ASEAN ini adalah di sektor pertanian. Dengan mayoritas mata pencaharian penduduk Indonesia di sektor ini ditambah lagi dengan kondisinya yang tidak baik (teknologi, modal, dan lainnya) maka Indonesia jelas tidak akan sanggup bersaing dengan pihak luar. Dengan masuknya Indonesia pada *World Trade Organization* (WTO) maka dengan sendirinya perihal pertanian dibawa masuk kedalam *Agreement on Agriculture* (AoA) yang kewajiban pokoknya adalah meliberalisasi pasarnya secara bertahap. Krisis tahun 1997 menyebabkan Indonesia mengundang *International Monetary Fund* (IMF) untuk mengelola krisis dan IMF memaksa Indonesia menerima dan mengadopsi *Structural Adjustment Procedure* (SAP).

Salah satu butir dari SAP adalah ketentuan untuk meliberalisasi perdagangan komoditas pertanian, khususnya pangan. SAP ini kemudian dijalankan dimulai tahun

---

<sup>8</sup> Lidya Christin Sinaga (2010) *Indonesia di Tengah Kesepakatan ACFTA* dalam Jurnal Penelitian Politik volume 7 no.2, 2010 hal 7

1998 dengan mencabut subsidi pupuk, melepas tata niaga pupuk dan menghapus pembiayaan Kredit Likuiditas Bank Indonesia (KLBI). Di dalam butir tersebut termasuk juga dibukanya impor beras seluas-luasnya disertai dengan penerapan tarif impor 0% dan diakhirinya monopoli pembelian dan pemasaran beras oleh Badan Urusan Logistik (Bulog). Dengan demikian maka RRC akan dapat menggunakan klausul ini untuk masuk kedalam tataniaga pangan ke Indonesia. Dengan kompetensi harga yang jauh lebih baik jelas industri nasional yang didominasi oleh UKM diperkirakan tidak akan mampu bertahan menghadapi produk dari RRC. Meskipun demikian liberalisasi ini bersifat dua arah artinya bukan hanya pihak Indonesia yang harus membuka diri akan tetapi juga mengharuskan pihak lain membuka diri terhadap Indonesia. Hampir seluruh produk perikanan asal Indonesia yang memasuki pasar RRC pada tahun 2010 diturunkan tarif bea masuknya menjadi 0% dari tarif normal (asalnya) sekitar 17,5% Nilai ekspor perdagangan produk perikanan Indonesia ke RRC pada tahun 2009 sekitar 100,4 juta dollar US sedangkan impornya dari RRC sekitar 28,8 juta dollar US. Berikut beberapa produk yang mengalami kenaikan seperti manggis sebesar 146% selama Januari-Mei 2010 lalu bubuk coklat (cocoa powder) sebesar 289%, kacang-kacangan kering dan makanan kering sebesar 5,35% kemudian produk perikanan beku (*frozen fish*) sebesar 47,73% semuanya dibandingkan dengan produk yang sama dalam periode tahun sebelumnya.

Jadi sesungguhnya bila Perdagangan Bebas ini disiapkan dengan matang jauh hari sejak dicanangkan pada tahun 2001 maka peluang yang akan diperoleh oleh UKM dengan melakukan ekspor akan tinggi. Ada perbedaan sikap yang diambil antara RRC dengan Indonesia perihal perdagangan bebas ini. Ketika RRC memutuskan untuk masuk dalam wilayah perdagangan bebas telah secara intensif mempersiapkan dasar ekonominya. Sebagai indikator dapat dilihat dari pertumbuhan ekonominya yang luar biasa yaitu 8,4 pada tahun 2009 dan angka kemiskinannya sebesar 2,8%. Sedangkan Indonesia angka kemiskinannya tahun yang sama sekitar 17,8% dengan pertumbuhan ekonomi sebesar 4,4%. Indonesia sangat tidak menyadari pentingnya persiapan yang matang sebelum masuk dalam arena bebas. Kurangnya sosialisasi ke pada para pemangku kepentingan mengenai CAFTA, mekanisme dan tata niaga, faktor pendukung : infra struktur, sistem birokrasi yang paling utama sistem perijinan. Biaya didistribusi di Indonesia adalah yang termahal di dunia yaitu 34 sen dollar US per kilometer (Rp3.093,00) sedangkan di RRC dan Thailan hanya 22 sen dollar US/km. Kurangnya sosialisasi dan pelibatan pihak lain dapat dilihat dari hanya dibuatnya keputusan mengenai CAFTA dalam Keputusan Presiden no 4 tahun 2008 dan belum diratifikasi oleh DPR. Demikian juga koordinasi di kalangan eksekutif juga sangat minim

Saat ini meskipun banyak suara yang menginginkan agar perjanjian ini ditunda, akan tetapi secara obyektif hal itu sulit dilaksanakan dengan pertimbangan: yang pertama Indonesia tetap patuh terhadap aturan yang dibuatnya sendiri dengan resiko kalah bersaing dan yang berikutnya Indonesia ingkar dengan meminta penundaan dengan resiko tidak akan dipercayai lagi kredibilitasnya. Resiko untuk tidak dipercayai oleh negara lain kiranya sulit diterima oleh pemerintahan Susilo Bambang Yudhoyono, sehingga yang dilaksanakan adalah menerima konsekuensi kalah bersaing

### **c.Strategi Memperkuat Diri Dalam Memasuki Pasar Dunia**

Cara berpikir strategis perlu dibangun dalam menghadapi persaingan global. Guna memanfaatkan sumber-sumber berpikir strategis dan inovatif perlu dilaksanakan oleh



manajemen . Yang paling dari hal ini antara lain adalah : manajemen yang bermutu meliputi kapasitas sumber daya manusia, kemampuan menerapkan manajemen yang kreatif dan mengukuhkan penguasaan teknologi dan akses kepada sumber modal yang cepat dan murah. Yang tidak kalah pentingnya adalah penguasaan terhadap pengapdosian perubahan lingkungan luar dalam memperkuat internal. Jadi secara umum ada beberapa kapasitas yang perlu dibangun seperti :

Pentingnya mengetahui apa fokus dari bisnis yang sedang dijalankan sehingga bila sudah meneguhkan bisnis intinya maka perlu dibangun kompetensi inti. Hal ini akan mengacu pada teknologi, produksi, riset dan pengembangan, penguasaan dan keahlian pemasaran sekaligus juga memiliki kapasitas inovatif dan kreatif.

Perlu pula mempunyai pemasar yang berdaya juang tinggi sehingga perusahaan dapat bergerak lebih cepat dibandingkan pesaing-pesaing dalam mempelajari tuntutan atau permintaan konsumen maupun produk-produk yang memenuhi persyaratan-persyaratan berkinerja tinggi. Selain itu perlu mempunyai keluwesan yang sangat tinggi di dalam merespons baik pada sistem pengantaran nilai pada pelanggan maupun perjuangan menghadapi pesaing. Selain itu secara berkesinambungan meningkatkan kinerja operasional ke tingkatan sempurna, kepemimpinan produk melalui kinerja inovasi dan kreativitas terus menerus dan menawarkan perbedaan yang menyenangkan kepada pelanggan selain inovasi harga. Yang terakhir adalah standar produk mengikuti internasional standar yang diakui<sup>9</sup>.

Belajar dari Republik Rakyat Cina dalam menghadapi perdagangan dunia yang berarti pasar dunia maka ada beberapa kiat cerdas sehingga kemajuan ekonomi RRC malahan melesat jauh dengan adanya perjanjian perdagangan bebas .Beberapa kiat yang perlu dipertimbangkan itu adalah sebagai berikut<sup>10</sup>

Kesatu, perusahaan Cina mulai menembus pasar dunia adalah dengan inovasi harga yang berarti barang-barang Cina rata-rata berharga murah. Akan tetapi harga murah ini selalu dikombinasikan dengan hal-hal lain. Antara lain adalah teknologi tinggi. Misalnya Dawning dengan menempatkan teknologi super komputer dalam server berbiaya rendah yang sehari hari digunakan dalam jaringan teknologi informasi dunia. Strategi ini jelas-jelas mematahkan asumsi yang selama ini dianut yaitu konsumen hanya akan memperoleh teknologi tinggi dengan harga yang sangat mahal. Teknologi tinggi identik dengan harga mahal. RRC membalikkan hal itu murahpun bisa memperoleh teknologi tinggi. Ini juga merusak “permainan” perusahaan yang memanfaatkan siklus hidup produk guna mencapai profit yang optimal.<sup>11</sup> Yang berikutnya adalah menawarkan biaya yang sama untuk ragam dan personalisasi misalnya Goodbaby menawarkan lini produk yang mencakup seribu enam ratus jenis kereta dorong, kursi mobil, keranjang bayi dan lainnya empat kali lipat jenis dari pesaing terdekatnya semua dengan harga pasar massal. Ini melawan asumsi lama yang menyatakan variasi atau personalisasi ( kustomisasi) akan

---

<sup>9</sup> Lihat B.M. Simatupang (1996), *“Strategi Memenangkan Persaingan di Era Pasar Bebas”* Manajemen dan Usahawan Indonesia no 09 th XXV bulan September, hal 46-49

<sup>10</sup> Parafrase Ming Zeng & Peter J.Williamson (2008), *Ancaman Sang Naga: Strategi China Menggempur Dominasi Pesaing mapan di Pasar Global*, Gramedia, Jakarta

<sup>11</sup> Dalam siklus produk, kemajuan dan komprehensivitas teknologi tidak digelar semua di dalam satu produk akan tetapi di buat berseri sehingga masing-masing menghasilkan profit. Misal teknologi sound system pada televisi. Yang pertama dibuat manual untuk konsumen, kemudian dibuat dengan teknologi remote /dari jarak jauh, lalu digital, tadinya mono, kemudian stereo dan lalu dolby demikian seterusnya. Padahal dari awal sebenarnya semua teknologi tersebut sudah ada.

berakibat harga yang mahal. Mengubah produk khusus yang berharga mahal menjadi produk massal berharga mahal. Misalnya Haier mengubah lemari es khusus anggur yang dulu hanya dimiliki para ahli anggur menjadi produk massal dengan harga setengahnya dan dipasarkan melalui America's Sam's Club. Ini juga melawan asumsi bahwa produk khusus harus berjumlah sedikit dan oleh karenanya berharga tinggi. Strategi lain yang umum dilakukan oleh perusahaan Cina adalah menembus pasar pinggiran kemudian menguasainya setelah itu melalui strategi outsourcing menembus pasar inti dunia. Yang dimaksud dengan pasar pinggiran adalah mendominasi pasar domestik sebagai dasar pijakan kemudian mendominasi pasar-pasar di negara-negara berkembang. Yang berikutnya adalah memanfaatkan peluang outsourcing untuk masuk ke pasar dunia. Contohnya Wanxiang yang memasok universal joint (onderdil mobil) untuk Schiller di Illinois sebuah perusahaan pemasok onderdil mobil di seluruh Amerika. Pada tahun 1984 Schiller memesan 30 ribu unit universal joint. Schiller kemudian menawarkan Wanxiang untuk menjadi satu-satunya produsen OEM untuknya. Ketika kesepakatan tidak terjadi Schiller mengalihkan pesannya ke Asia Tenggara. Wanxiang berjuang sendiri sampai kemudian menjadi pesaing terbesar bagi Schiller yang kemudian menawarkan diri untuk dibeli oleh Wanxiang. Setelah itu Wanxiang bertumbuh semakin besar sehingga mengakuisisi, merger ataupun mendirikan 30 perusahaan di delapan negara dan sebanyak 18 perusahaan dikontrol langsung olehnya.

Untuk menjalankan strategi tersebut di atas RRC menerapkan perubahan yang cukup revolusioner antara lain <sup>12</sup>:

Akses ke Tenaga Ahli Murah di Semua Tingkat Keterampilan : dengan banyaknya jumlah angkatan kerja di atas 450 juta jiwa katakanlah 20% total angkatan kerja diserap untuk dunia industri, maka masih ada sekitar 340 juta pekerja yang bisa direkrut oleh perusahaan yang sedang berekspansi. Sehingga kenaikan upah minimum tidak mungkin terjadi dalam waktu dekat. Yang kedua adalah adanya otonomi manajemen yang sangat besar, sehingga keputusan dapat diambil dengan cepat dan tidak dapat diganggu gugat selama beberapa waktu . Yang ketiga adalah insentif yang kuat bagi yang berhasil. Yang keempat adalah Inovasi berbasis Keluwesan Proses dengan menggunakan tenaga setengah padat karya. Alih-alih membangun sistem yang robotik RRC membangun industri yang semi manual yang bertumpu pada tenaga padat karya. Teknologi ini sangat murah dan dapat menyesuaikan bilamana ada pergantian produk atau spesifik khusus dari produk.

Untuk produk yang sama Jepang membangun teknologi robotik yang hanya efisien bilamana digunakan secara terus menerus dan dengan volume yang besar (= skala ekonomi). Sedangkan di RRC tenaga kerja dan mesin manual bisa disesuaikan tergantung kebutuhan. Bila ada perubahan produk di RRC mesin manualnya diganti hanya dalam waktu seminggu sedangkan di Jepang harus sekurangnya tiga bulan. Yang keempat adalah rekombinasi produk. Tenaga ahli di RRC mempelajari keunggulan produk yang sejenis dari berbagai negara kemudian mengkombinasikan keunggulan dalam satu atau dua produk buatan RRC

---

<sup>12</sup> Parafrase Ming Zeng & Peter J. Williamson

### **BAB III**

## **PENGEMBANGAN UKM DAN PENTINGNYA STRATEGI UKM DALAM MENGHADAPI PERSAINGAN**

Pembangunan suatu perekonomian menginginkan terpeliharanya keserasian antara aspek pertumbuhan dengan aspek stabilitas dan pemerataan. Dalam rangka pemeliharaan stabilitas, ternyata diperlukan adanya instrumen kelembagaan untuk mendukung proses pertumbuhan agar terus berlangsung. Dengan maksud menjaga kesinambungan pembangunan maka diperlukan juga instrumen untuk mewujudkan pemerataan yang efektif. Instrumen itu dimaksudkan guna mendorong terjadinya perubahan struktural sehingga dapat menjawab issue ketimpangan yang selama ini menjadi masalah besar. Bentuk dan kesulitan yang ditimbulkan oleh ketimpangan itu sendiri dapat dilihat berbagai segi, namun ternyata selama krisis perekonomian kita akhir-akhir ini justru bebannya berada di tangan ekonomi rakyat.

Usaha Kecil di Indonesia beruang lingkup yang luas meliputi seluruh sektor kegiatan ekonomi, sementara yang lazim kita jumpai di negara lain hanya membatasi pada industri kecil dan sebagian lagi memasukkan kegiatan jasa terutama kegiatan perdagangan eceran (dagang kecil). Definisi Usaha Kecil di Indonesia bila berdasarkan pada ketentuan dalam UU No 9/1995 tentang usaha kecil, di mana usaha kecil adalah unit usaha yang tidak merupakan cabang usaha besar dan memiliki penjualan di bawah Rp. 1 milyar setahun dan aset di luar tanah dan bangunan dibawah Rp. 200 juta,-. Sedangkan definisi usaha menengah baru kemudian dikeluarkan melalui suatu Instruksi Presiden No 11/1999, yang menggolongkan usaha menengah hanya atas dasar kriteria aset di luar tanah dan bangunan antara Rp. 200 juta,- hingga Rp. 10 milyar. Disamping itu kita juga memiliki definisi industri sedang dan besar yang ditetapkan atas dasar jumlah tenaga kerja. Sementara perbankan menggunakan pengelompokan tersendiri sesuai dengan besaran kredit yang diberikan.

Dalam konteks untuk memahami ekonomi rakyat pengertian usaha kecil dalam UU 9/1995 nampaknya lebih dapat diterima, karena pada dasarnya kegiatan ekonomi rakyat meliputi segenap sektor kegiatan ekonomi. Pengertian ekonomi rakyat dalam konteks sistem ekonomi nasional Indonesia dapat kita pahami sesuai dengan sejarah perekonomian Indonesia sejak zaman penjajahan sampai dengan saat ini. Kita mengenal UKM karena karakternya yang berbeda dengan usaha swasta besar nasional, usaha swasta asing dan usaha negara. Sehingga dari sisi produksi usaha kecil dan menengah adalah para pelaku ekonomi rakyat yang mandiri. Dari sisi konsumsi rumah tangga sebagai pelaku ekonomi rakyat dapat kita pahami terdiri dari berbagai lapisan masyarakat berdasarkan kelompok pendapatan/pengeluaran. Dalam konteks makro kita dapat melihat konsumsi rumah tangga sebagai komponen pengeluaran agregat selain pengeluaran pemerintah, pembentukan modal domestik maupun ekspor/impor

Dengan memahami struktur rumah tangga di Indonesia, kita akan secara mudah menemu-kenali kelompok miskin dalam masyarakat kita. Meskipun masalah kemiskinan juga dapat dilihat dari masing-masing sektor ekonomi kita dan tingkat kritisitas masalah kemiskinan dalam perekonomian kita. Sektor pertanian di pedesaan dan sektor perdagangan dan jasa di perkotaan adalah sektor-sektor yang memiliki kelompok penduduk miskin terbesar, dan hal ini disebabkan tekanan pengangguran tersembunyi pada sektor-sektor informal. Cara pandang ini akan

membantu kita untuk memahami persoalan pemberdayaan ekonomi rakyat melalui pengembangan usaha kecil menengah dan persoalan penanggulangan kemiskinan. UKM mempunyai posisi strategi dalam situasi normal maupun krisis. Pemberdayaan UKM hanya akan terjadi secara nyata apabila dapat dijamin kesempatan seluas-luasnya bagi UKM untuk memasuki kegiatan ekonomi. Dukungan yang diperlukan terutama bantuan peningkatan kemampuan untuk memperoleh akses pasar, teknologi dan permodalan yang dikembangkan melalui bank maupun bukan bank. Pada akhirnya meskipun kemiskinan dapat dikurangi melalui pertumbuhan dengan pemerataan, namun bagi kelompok miskin yang rentan masih memerlukan intervensi sosial.

### **Pengembangan UKM**

Penciptaan iklim usaha yang baik dan memberi ruang hidup bagi UKM untuk dapat menjalankan kegiatan usaha merupakan dasar dari usaha pemberdayaan UKM. Salah satu aspek terpenting dari penciptaan iklim ini adalah terjaminnya *"level playing field"* bagi semua pihak. Yang paling penting serta utama dari aspek yang dimaksud adalah meliputi penyempurnaan sistem perundang undangan dan kebijakan sektoral, dan perlu mendapat dukungan peraturan daerah, penyederhanaan perijinan (pelayanan satu atap). Selain yang termaksud penting juga adalah adanya upaya penegakan hukum penciptaan iklim usaha juga menuntut peningkatan kemampuan aparat pemerintah agar mampu berperan sebagai fasilitator bagi UKM.

Guna memperkuat dasar tersebut tugas berikutnya adalah memperluas akses UKM terhadap sumber daya produktif agar mampu memanfaatkan potensi setempat, terutama sumber daya alam. Untuk memungkinkan peningkatan kemampuan UKM dalam memanfaatkan peluang lokal dan pasar global perlu didukung dengan pengembangan lembaga pendamping atau yang lazim dikenal dengan *"Business Development Service"* (BDS). BDS ini diharapkan mampu menyediakan dukungan penguatan untuk meningkatkan kemampuan UKM dalam memperoleh akses teknologi dan pasar (non financial BDS) maupun akses terhadap permodalan (keuangan BDS). Dalam kaitan ini tumbuhnya lembaga pelatihan serta yang menyediakan jasa bagi UKM secara wajar perlu dikembangkan secara meluas.

Pengembangan Bank yang secara khusus mendapatkan tugas memberikan pelayanan kredit kepada UKM. Namun demikian mengingatkan UKM secara substansial adalah potensi pasar bagi perbankan ini tidak berarti menutup pintu bank komersial untuk melayani pembiayaan bagi UKM. Dalam waktu bersamaan berbagai kredit program yang dapat menumbuhkan distribusi bagi pasar keuangan UKM juga dirasionalisasikan perkreditan kepada UKM dikembangkan sesuai dasar kelayakan dan sepenuhnya dilaksanakan sesuai mekanisme perbankan. Dalam hal meningkatkan kemampuan UKM untuk dapat akses kepada perbankan selain pengembangan lembaga pendamping, juga perlu didukung oleh lembaga penjamin kredit yang tidak hanya ada di pusat, tetapi dapat dikembangkan oleh daerah atau lembaga non pemerintah. Pengalaman lembaga penjamin kredit bagi UKM ini telah menjadi bagian dari pengalaman keberhasilan pengembangan UKM di Jepang dan Taiwan. Untuk pelayanan usaha mikro dan kecil yang tidak mampu akses terhadap perbankan atau belum layak, maka dikembangkan lembaga keuangan mikro dan unit simpan pinjam/koperasi simpan pinjam yang telah terbukti efektif untuk mengatasi kelayakan likuiditas bagi UKM selama ini. Mengembangkan UKM berkeunggulan kompetitif yang mengarah kepada upaya penciptaan usaha berbasis IPTEK.

Dalam kerangka ini selain peningkatan kapasitas kewirausahaan melalui inkubator bisnis dan teknologi juga mengembangkan insentif bagi tumbuhnya kemitraan yang sehat untuk mengembangkan produk unggulan. Dorongan untuk pemanfaatan teknologi informatika bagi pengembangan UKM juga perlu diberikan tekanan. Masih dalam upaya mengembangkan UKM yang berdaya saing maka kerjasama internasional dalam rangka pengembangan perdagangan dan investasi perlu dijalankan dan difasilitasi. Hal ini antara lain melalui berbagai forum bisnis match making, kerjasama regional, program kooperatif melalui investasi dan kerja sama antarnegara untuk sistem pemagangan. Pembentukan kerjasama regional dalam pengembangan UKM seperti SME Working Group, AMEIC, AADCP, ACEDAC, dan forum sejenis dapat menjadikan jembatan bagi kerjasama regional antara sesama UKM dan Koperasi di kawasan Asia Pasific yang sangat dinamis. Dalam upaya penanggulangan kemiskinan selain penciptaan lapangan kerja produktif secara mandiri, maka program intervensi sosial juga masih diperlukan bagi kelompok miskin yang rentan terutama kelompok rawan pangan dan gizi. Kita harus terus mengembangkan sistem ketahanan sosial atau jenis pengaman sosial yang efektif dan terjamin akuntabilitasnya. Dengan semakin bagus kebijakan pembangunan ekonomi yang lebih mengandalkan pasar, maka sistem jaminan sosial juga harus mendapatkan perhatian yang lebih besar pula.

Potret kemiskinan di Indonesia memang sangat dipengaruhi oleh krisis ekonomi. Namun pernyataan umum semacam itu dapat menyesatkan dan tidak mengetahui persis akan pemasalahannya. Hal ini dapat dilihat dari perkembangan jumlah penduduk miskin sebelum pada saat dan setelah krisis mereda.

Dari data pada tabel tersebut tercatat bahwa puncak peningkatan jumlah orang miskin dengan berbagai standar terjadi pada tahun 1998 dan secara nyata menurun pada tahun 1999 meskipun pada saat itu ekonomi belum pulih dimana pertumbuhan ekonomi 1999 hanya 0 %. Jika ditelusuri lebih jauh awal tahun 1998 masalah kemiskinan sudah muncul sebelum krisis Mei 1998 dimana dapat kita telusuri dari krisis pangan dan gizi yang mendahulinya. Tahun 1997 Indonesia di landa krisis pangan terbesar dalam sejarah Indonesia disertai gagal distribusi akibat bencana alam, kebakaran hutan dan lain-lain. Ketika krisis moneter menimpa Indonesia sejak September 1997, maka kesulitan bertambah karena kemampuan ekonomi kita untuk mengimpor beras merosot, kemampuan pemerintah memberi subsidi semakin terbatas dan harus dinegosiasikan dengan IMF. Dengan gambaran tersebut kecepatan perbaikan keadaan tahun 1999 pada dasarnya ditopang oleh pulihnya sektor ekonomi rakyat, termasuk pertanian yang memberikan lapangan kerja terbesar bagi masyarakat. Tahun 1999 memang ditandai dengan membaiknya berbagai produksi pertanian, pulihnya sistem distribusi dan ekspor yang terus bertahan. Menurunnya angka kemiskinan juga terkait erat dengan menurunnya inflasi yang disumbang oleh menurunnya harga riil bahan pangan, sehingga membawa para penerima upah tetap dapat meningkatkan pengeluaran riilnya ditengah pendapatan per-kapital yang terus merosot serta catatan penting untuk melihat jumlah penduduk miskin didasarkan pada angka pengeluaran penduduk.

### **Pentingnya UKM mempunyai Strategi dalam Persaingan**

Pada kenyataannya setiap perusahaan selalu berada di dalam lingkungan atau dimensi pemerintah, masyarakat maupun dimensi bisnis. Meskipun pengaruhnya dapat dikatakan sama, namun tetap saja dimensi yang paling berpengaruh adalah dimensi bisnis. Bagaimanapun semua operasi bisnis perusahaan pasti melibatkan unsur-unsur yang sebagian besar berasal dari dimensi bisnis seperti pesaing,

supplier, saluran distribusi dan lainnya. Guna mempertahankan dan mengembangkan eksistensi perusahaan maka seyogyanya perusahaan merancang dan menetapkan strategi. Pada intinya penetapan strategi agar dapat memenangkan persaingan dengan mengikat konsumen menjadi pelanggan setia adalah terdiri dari unsur-unsur sebagai berikut :

- a. Keunggulan dalam harga, merupakan unsur bauran pemasaran yang menghasilkan pendapatan, paling luwes dan mudah untuk disesuaikan, serta menjadi pembahasan utama perusahaan. Konsumen di Indonesia diduga relatif peka terhadap harga, Kombinasi harga yang bersaing dengan unsur lain seperti mutu pelayanan atau mutu produk/jasa akan menyebabkan unggul segalanya
- b. Keunggulan mutu, yang dimaksud mutu antara lain adalah mutu kinerja (*performance quality*) baik itu jasa maupun produk , yang memungkinkan terkesannya pelanggan secara positif. Bila dilakukan secara konsisten akan menimbulkan kesetiaan pelanggan, sehingga dapat menetapkan harga premium. Perusahaan yang tidak konsisten terhadap mutu, tidak dapat bertahan lama pada persaingan global
- c. Keunggulan waktu, Karena waktu (*temporal*) akan banyak mempengaruhi kebijakan pemasaran jasa, diantaranya untuk menentukan strategi, mengukur kinerja, dapat berupa *fast delivery time*, *on time delivery*, dan *development speed*. Keunggulan waktu, berpengaruh pada mutu pekerjaan dan biaya pelaksanaan pekerjaan. Di dalam proses produksi, keunggulan waktu berkaitan dengan biaya, sehingga dapat menekan biaya produksi
- d. Keluwesan pelayanan, dalam bentuk rekayasa teknis , cara pembayaran, sistem kontrak, dan pelayanan yang bersifat *customized* baik diawal maupun purna penjualan . Ketika produk fisik tidak mudah untuk didiferensiasi, kunci keberhasilan dalam persaingan beralih pada penambahan nilai pelayanan dalam bentuk *customization flexibility*
- e. *Relationship*, adalah salah satu alat promosi yang paling efektif terhadap biaya, dan waktu, terutama dalam membangun hubungan, preferensi, keyakinan antara konsumen dengan perusahaan. *Relationship* dapat pula bertujuan untuk membangun hubungan (*network*) yang efektif dengan stakeholder untuk jangka waktu yang panjang dan saling menguntungkan . Apabila *relationship* telah terbentuk maka akan dapat memangkas biaya transaksi dan waktu, mengalihkan *transaction marketing* ke *relation marketing*, sehingga terbentuk *networking* yang juga merupakan aset perusahaan .
- f. Aliansi, adalah mempunyai hubungan dalam bentuk mitra kerja strategis dan apabila dikelola dengan baik, akan memungkinkan perusahaan mencapai penjualan yang lebih tinggi dengan biaya yang lebih rendah. Agar aliansi tersebut dapat berlangsung dengan baik perusahaan harus mempunyai kelenturan (*flexibility*) yang tinggi, kemampuan membentuk dan mengelola kemitraan sebagai keterampilan inti dari setiap perusahaan yang bermitra. Salah satu bentuk aliansi pada perusahaan adalah *joint operations*, atau kerjasama yang lain. Dua atau lebih perusahaan setuju untuk melaksanakan proyek secara bersama-sama dalam jangka waktu yang tertentu dalam bentuk kerja sama teknologi, manajemen, tenaga kerja, keuangan .

Pada dasarnya proses perencanaan stratejik terdiri dari tiga unsur utama yaitu (1) Perumusan , dalam halmana terdiri dari pengembangan misi, penentuan tujuan,

penilaian lingkungan internal dan eksternal serta evaluasi dan penyeleksian alternatif strategi, (2) Penerapan, (3) Pengawasan/kontrol.

### **Dimensi Persaingan**

Keberhasilan suatu perusahaan adalah ketika perusahaan dapat mengelola lingkungannya. Di dalam lingkungan terdapat sejumlah dan beragam jenis pesaing yang harus dihadapi manajer pemasaran. Para pesaing inilah kemudian seharusnya memberi inspirasi bagaimana mereka akan berperilaku. Persaingan selalu dianggap sebagai faktor penghambat tingkat pertumbuhan perusahaan apabila tidak dapat dikelola dengan tepat. Unsur persaingan di lingkungan seharusnya dipelajari lebih mendalam karena kegagalan perusahaan di dalam mencapai pertumbuhan penjualan bersumber dari ketidakmampuan manajemen dalam menganalisa perubahan yang terjadi di lingkungan persaingan perusahaan. Pengetahuan tentang lingkungan dan hakekat persaingan dapat mendorong kreatifitas karena memusatkan pada peluang yang memungkinkan dan kelemahan kemampuan perusahaan yang harus diperhitungkan. Kondisi lingkungan dimaksudkan sebagai susunan peristiwa, keadaan sekitar, situasi, susunan lingkungan yang mengitari peristiwa-peristiwa dalam suatu usaha. Penelaahan terhadap lingkungan dapat diarahkan untuk mengembangkan aksesibilitas terhadap peluang-peluang yang dihasilkan oleh lingkungan, dapat pula diarahkan untuk mengembangkan adaptabilitas terhadap ancaman-ancaman yang akan datang. Pengenalan lingkungan yang baik akan memberi dampak pada mutu strategi yang dihasilkan yang pada gilirannya memberi dampak pada kinerja pemasaran. Perubahan di lingkungan harus disertai dengan penyesuaian strategi perusahaan, dimana sumber daya perusahaan mendukung ke arah hal tersebut. Sesuai dengan paradigma sistem itu, kinerja sebuah strategi akan ditentukan oleh seberapa baik kualitas input sumber daya maupun kualitas pengelolaan faktor-faktor lingkungan yang dipandang ikut berpengaruh dalam proses strategi pemasaran. Penambahan lingkungan pada sumber daya yang mendukung strategi perusahaan, menekankan pada kepentingan kemampuan internal perusahaan untuk mengoperasikan dan seberapa jauh pengaruh lingkungan sosial ekonomisnya. Yang termasuk dalam pendekatan lingkungan adalah hubungan yang dijalin perusahaan dalam lingkungannya dan partisipasinya dalam hubungan interpersonal jaringannya. Perubahan di dalam Lingkungan bisnis yang dinamis terjadi karena perubahan peraturan, teknologi, permintaan konsumen, dan atau strategi berkompetisi. Cepatnya perubahan yang terjadi dalam lingkungan perusahaan menuntut para pengambil keputusan untuk menaruh perhatian pada lingkungan persaingan dan merespon setiap perubahan.

Semakin besar derajat dinamika lingkungan, manajer semakin menghadapi alternatif-alternatif yang tidak jelas dan kriteria evaluasi lingkungan yang semakin sedikit. Lingkungan seringkali bersifat menantang dan kompleks, karena efeknya terhadap kinerja perusahaan harus mengembangkan kemampuannya untuk mengidentifikasi peluang dan ancaman yang ada dalam lingkungan eksternalnya. Lingkungan eksternal memiliki dua bagian yakni lingkungan umum (elemen dalam masyarakat luas yang mempengaruhi industri dan perusahaan-perusahaan didalamnya) dan lingkungan industri (faktor ancaman masuknya peserta, pemasok, pembeli, produk pengganti dan intensitas persaingan yang mempengaruhi perusahaan dan tindakan serta tanggapan bersaing).

Unsur penting agar perencanaan stratejik dapat berhasil adalah pada pemilihan pasar dan penentuan bagaimana berkompetisi di tengah persaingan yang ada. Bila ditelusuri lebih jauh maka inti persaingan adalah pengelolaan diferensiasi produk dan jasa dalam pasar yang terpilih bagi para pesaing mereka. Mengacu pada ide

Porter (1980) mengenai keunggulan bersaing dapat dicapai melalui bermacam strategi salah satunya dengan strategi bisnis baik itu *cost leadership*, *differentiation* maupun *focus*.

Perkembangan dunia usaha dalam bidang perusahaan industri yang berubah dengan cepat dan metode perencanaan strategis yang memberikan perhatian besar dalam mengantisipasi berbagai perubahan yang terjadi di masa depan, maka penerapan perencanaan strategis merupakan suatu kebutuhan yang mendesak dan harus dilaksanakan semaksimal mungkin, mengingat lingkungan juga selalu berubah dan masa depan kian sulit diprediksikan .

Adapun fokus utama dari kegiatan perencanaan stratejik dalam perusahaan dapat dilihat dari komponen-komponen diatas. Anderson (1982), melalui kertas kerjanya menerangkan tentang hubungan antara perkembangan usaha kecil dan menengah dengan laju pertumbuhan atau tingkat pengembangan ekonomi suatu wilayah yang kemudian dikenal dengan sebutan "*stage theory*".

Menurut Anderson (1982) teori tersebut menjelaskan bahwa :

- a. Negara yang tingkat ekonominya masih terbelakang, tingkat pendapatan riil per kapita rendah pada industri rumah tangga tersebut sangat dominan (berdasar tingkat penyerapan tenaga kerja).
- b. Pada negara yang sudah maju tingkat pembangunan ekonominya, tingkat pendapatan riil per kapita tinggi pada industri kecil dan terutama industri skala menengah besar lebih dominan.

Anderson (1982) juga menyebutkan bahwa struktur industri kecil semakin berubah dengan berkembangnya suatu wilayah, dimana industri kecil yang membuat barang-barang lebih modern (alat elektronik, komponen mesin dan auto mobil) lebih banyak dibandingkan dengan industri kecil yang memproduksi barang-barang tradisional (alat pertanian sederhana, sepatu dan alat rumah tangga dari kayu dan logam). Sisi lain yang masih memerlukan pemikiran secara mendasar bagi pengembangan usaha kecil menengah adalah rendahnya mobilitas transformasi struktural dan kultural. Struktur usaha kecil menengah secara umum masih berbentuk kerucut dalam arti besar di bagian bawah dan keatas semakin mengecil jumlahnya. Perkembangan di masa mendatang diharapkan struktur itu akan berubah menjadi bentuk melon dalam arti besar di tengah dan kecil diatas cenderung proposional. Gejala semacam itu antara lain disebabkan oleh faktor kognitif dan keterampilan (*skill*) yang relatif masih rendah dan juga sikap mental para pengusaha kecil dan menengah yang belum menemukan jati dirinya sebagai layaknya lembaga ekonomi yang lain. Kemampuan manajerial yang relatif terbatas dan struktur organisasi dan kewenangan yang terpusat pada satu orang serta wawasan pengembangan bisnis yang masih temporal atau jangka pendek menyebabkan pengusaha kecil dan menengah sulit timbul cepat dan kondisi dalam dunia persaingan bisnis semakin ketat.

Hartanto (1999) mengemukakan, bahwa gejolak yang dihadapi dunia bisnis ini bukan saja terjadi karena perubahan pada lingkungan eksternalnya, tetapi juga konsekuensi dari perkembangan dan perubahan internalnya dari masing-masing perusahaan tersebut. Perubahan pada lingkungan eksternal biasanya berkisar pada perkembangan atas kebutuhan masyarakat, pelanggan, perubahan tatanan ekonomi, perubahan demografi, perubahan mobilitas sosial dan geografik. Sebaliknya perubahan dalam lingkungan internal perusahaan timbul karena dua kekuatan yaitu (1) kesadaran baru manajemen tentang respons stratejik yang perlu mereka ambil untuk menghadapi perubahan yang terjadi di lingkungan eksternalnya atau dinamakan perubahan strategi dan (2) timbul dari pendewasaan



perusahaan. Faktor lingkungan berperan penting bagi perusahaan terutama dalam pemilihan arah dan formulasi strategi perusahaan. Adanya perubahan dalam lingkungan baik internal ataupun eksternal menuntut kapabilitas perusahaan untuk dapat beradaptasi dengan perubahan tersebut agar kelangsungan hidup (*survival*) perusahaan tetap bertahan. Sementara itu perencanaan merupakan suatu alat untuk melakukan adaptasi dan juga merupakan faktor penentu bagi kinerja perusahaan sehingga diharapkan menciptakan keunggulan bersaing. Dibawah ini tercantum beberapa penelitian yang menunjukkan hubungan antara perencanaan stratejik dengan kinerja, dan beberapa variabel yang mempengaruhi sebuah perencanaan stratejik hingga mampu menciptakan keunggulan bersaing.

## BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

### 4.1 Profil UKM

**Statistics**

		lama perusahaan anda berdiri	Tipe kepemilikan perusahaan	Asal modal	Omzet penjualan tahun ini	Laba
N	Valid	93	93	92	93	93
	Missing	0	0	1	0	0
Median		2,00	1,00	1,00	3,00	3,00
Mode		3	1	1	3	3

**Statistics**

		Jumlah karyawan tetap	Status badan hukum	Apakah anda mempunyai karyawan tidak tetap	Lingkup penjualan produk	Bidang usaha
N	Valid	91	93	91	92	91
	Missing	2	0	2	1	2
Median		1,00	2,00	2,00	3,00	4,00
Mode		1	2	1	3	9

**lama perusahaan anda berdiri**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	kurang dari 3 tahun	23	24,7	24,7	24,7
	3-10 tahun	32	34,4	34,4	59,1
	lebih dari 10 tahun	38	40,9	40,9	100,0
	Total	93	100,0	100,0	

**Tipe kepemilikan perusahaan**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	perusahaan sendiri	71	76,3	76,3	76,3
	kongsi / usaha bersama	17	18,3	18,3	94,6
	perusahaan orang lain, anda hanya menjalankan saja	5	5,4	5,4	100,0
	Total	93	100,0	100,0	

**Asal modal**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	sendiri, semuanya	56	60,2	60,9	60,9
	sebagian kecil dari orang lain	31	33,3	33,7	94,6
	sebagian besar dari orang lain	2	2,2	2,2	96,7
	seluruhnya dari orang lain	3	3,2	3,3	100,0
	Total	92	98,9	100,0	
Missing	System	1	1,1		
Total		93	100,0		

**Omzet penjualan tahun ini**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	sedang naik , luar biasa bagusnya	5	5,4	5,4	5,4
	sedang naik, cukup baik	25	26,9	26,9	32,3
	biasa seperti biasanya	34	36,6	36,6	68,8
	buruk, menurun sedikit	22	23,7	23,7	92,5
	buruk sekali, sangat menurun	7	7,5	7,5	100,0
	Total	93	100,0	100,0	

**Laba**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	labanya naik sekali , luar biasa bagusnya	7	7,5	7,5	7,5
	labanya naik sedikit	26	28,0	28,0	35,5
	biasa, seperti biasanya	36	38,7	38,7	74,2
	buruk, merugi sedikit	15	16,1	16,1	90,3
	buruk sekali, sangat merugi	9	9,7	9,7	100,0
	Total	93	100,0	100,0	

**Jumlah karyawan tetap**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	kurang dari 4	47	50,5	51,6	51,6
	5 - 39	42	45,2	46,2	97,8
	40 - 99	1	1,1	1,1	98,9
	lebih dari 100	1	1,1	1,1	100,0
	Total	91	97,8	100,0	
Missing	System	2	2,2		
Total		93	100,0		

**Status badan hukum**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ada badan hukum ( PD, CV,PT )	19	20,4	20,4	20,4
	tidak ada badan hukum, perorangannya saja	74	79,6	79,6	100,0
	Total	93	100,0	100,0	

**Apakah anda mempunyai karyawan tidak tetap**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	tidak ada	39	41,9	42,9	42,9
	sebagian kecil tidak tetap	33	35,5	36,3	79,1
	sebagian besar tidak tetap (outsourcing)	11	11,8	12,1	91,2
	seluruhnya tidak tetap (outsourcing)	8	8,6	8,8	100,0
	Total	91	97,8	100,0	
Missing	System	2	2,2		
Total		93	100,0		

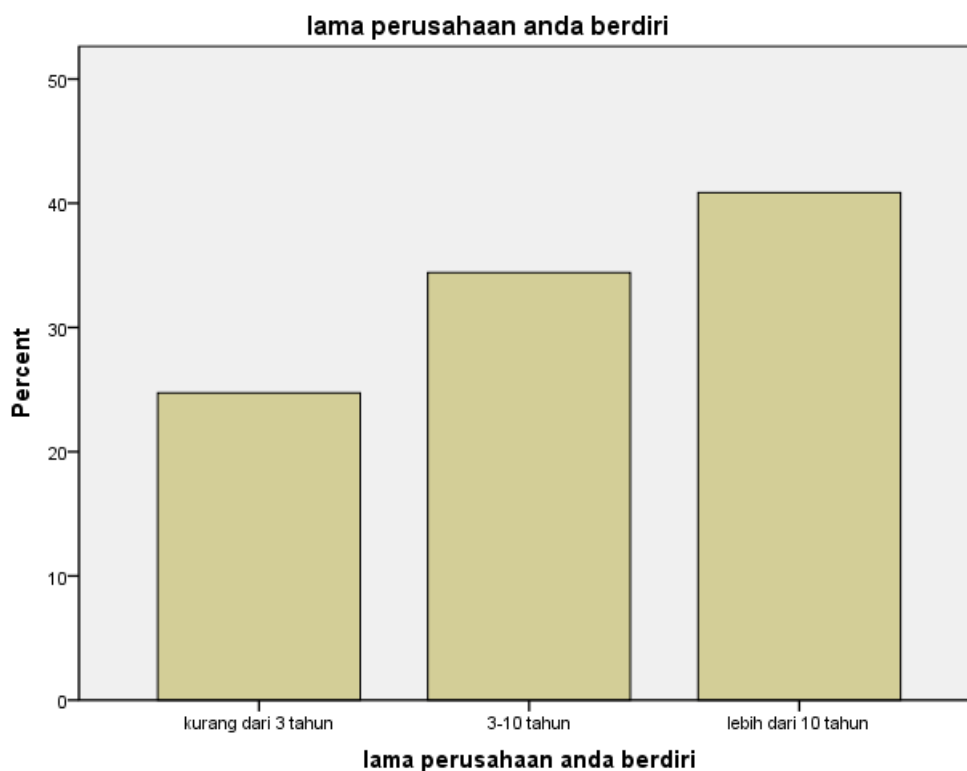
**Lingkup penjualan produk**

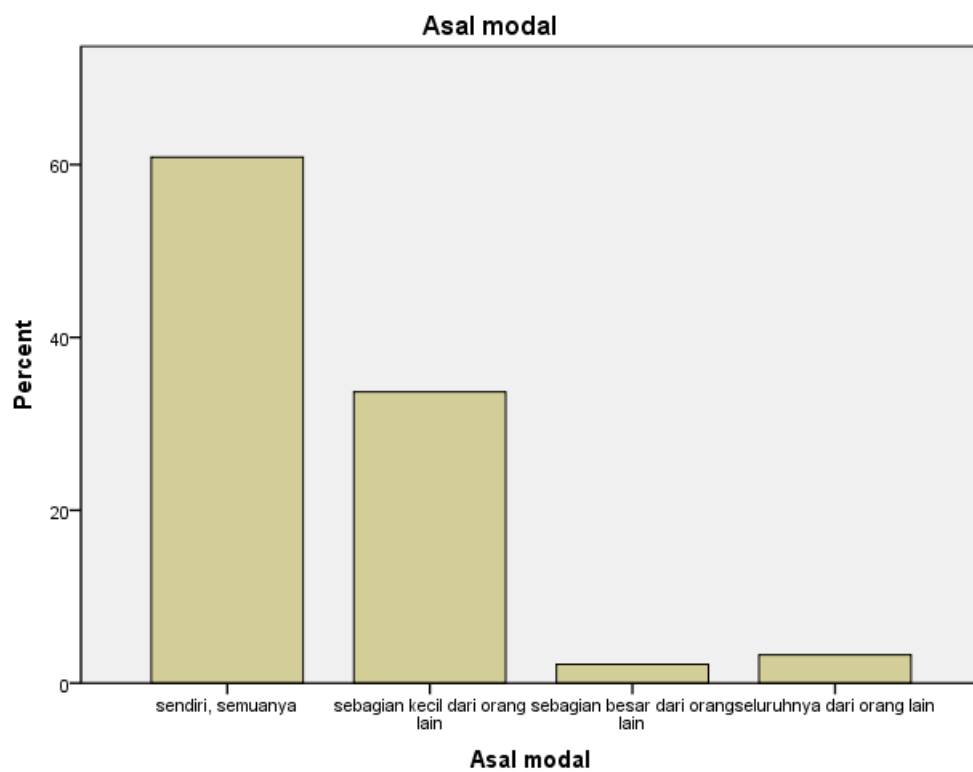
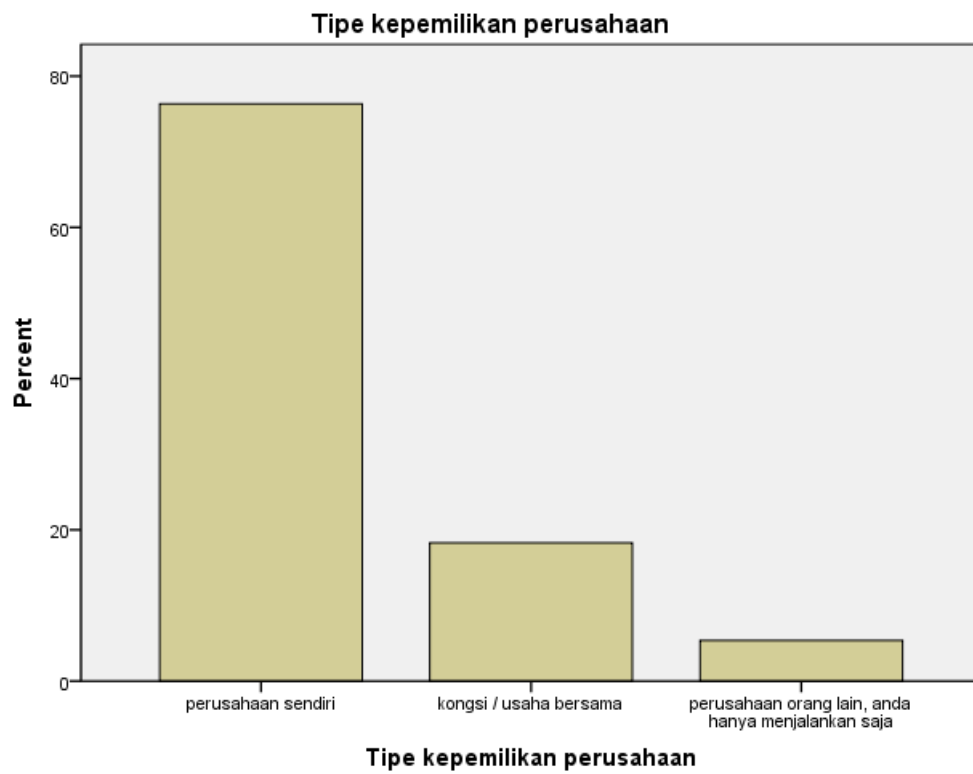
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	lokal/dalam kota	21	22,6	22,8	22,8
	propinsi	19	20,4	20,7	43,5

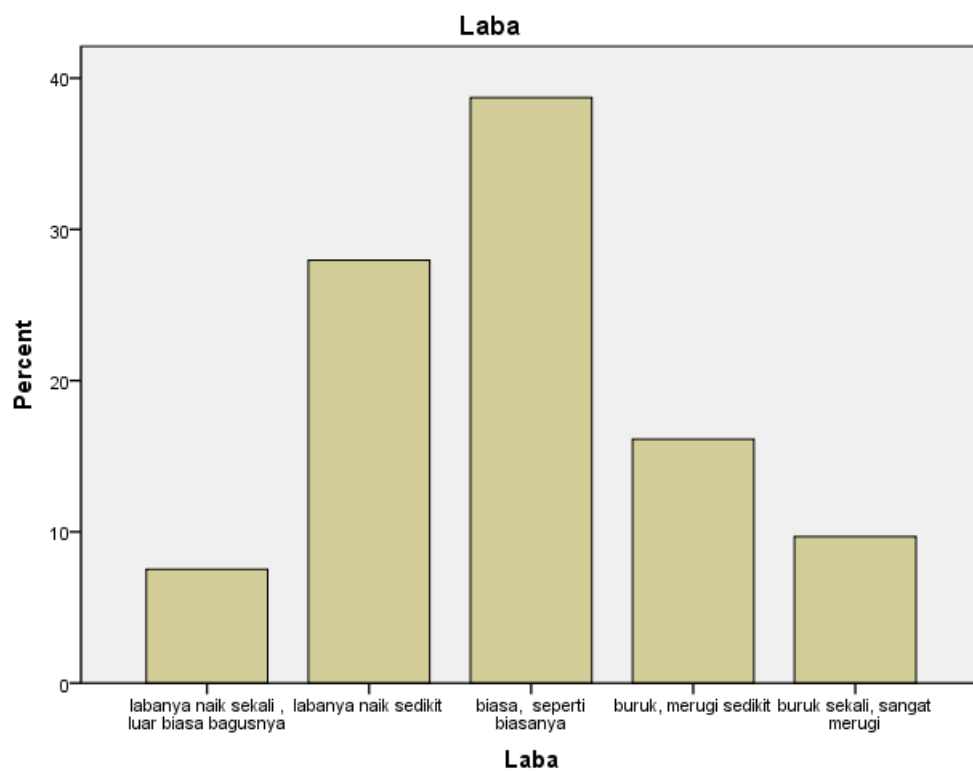
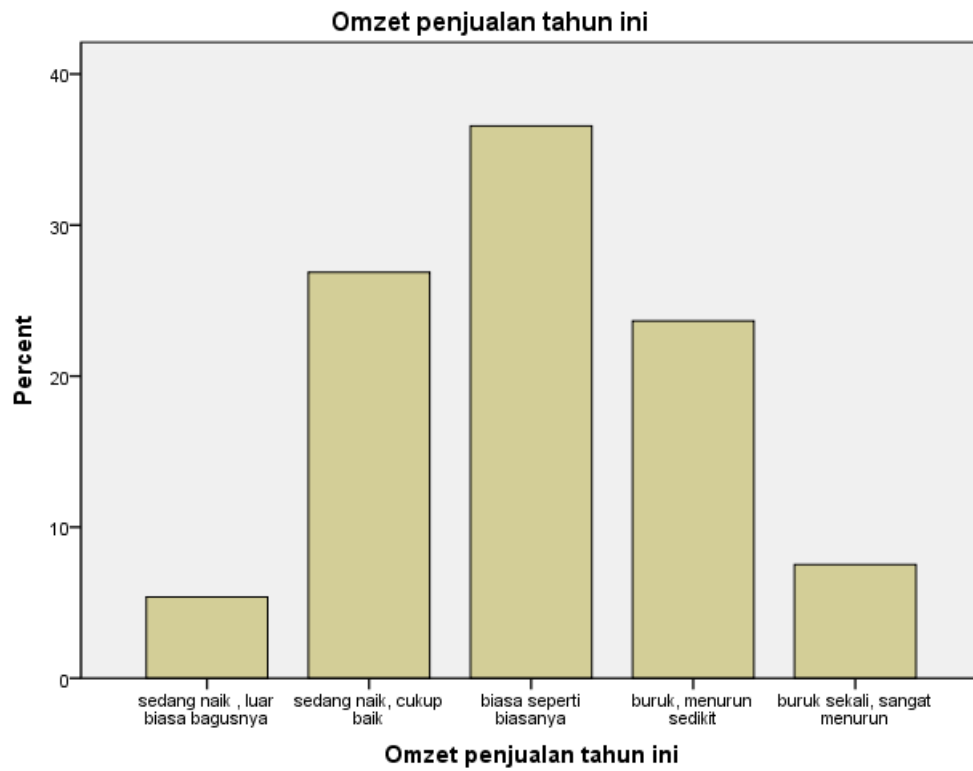
	nasional	37	39,8	40,2	83,7
	export	1	1,1	1,1	84,8
	expport dan dalam negeri	13	14,0	14,1	98,9
	9	1	1,1	1,1	100,0
	Total	92	98,9	100,0	
Missing	System	1	1,1		
Total		93	100,0		

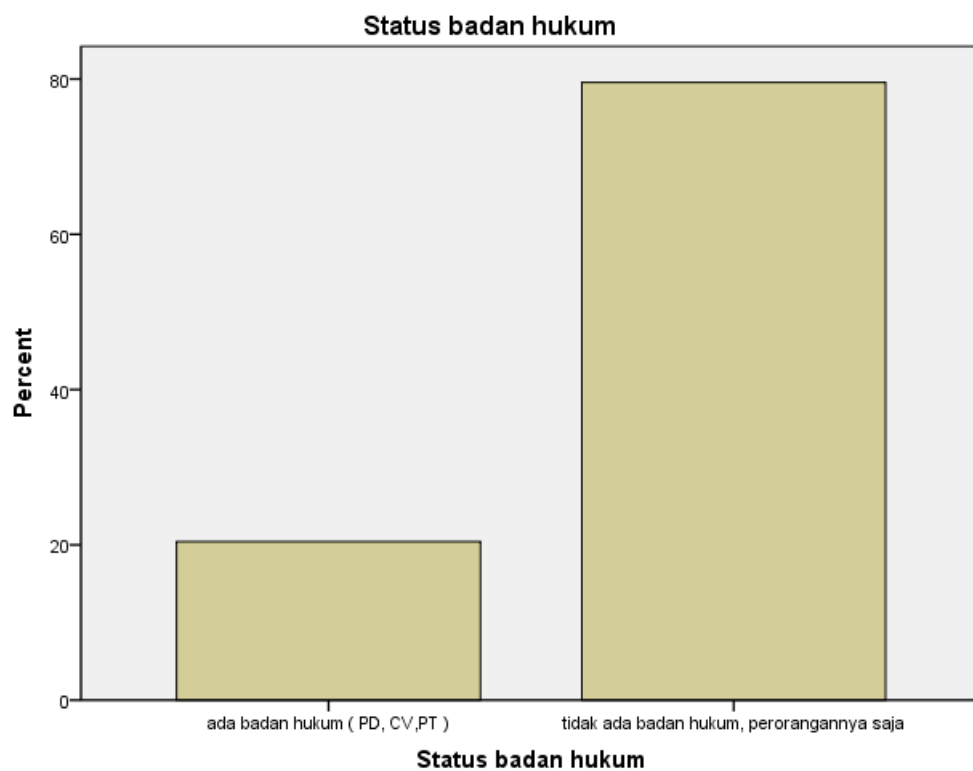
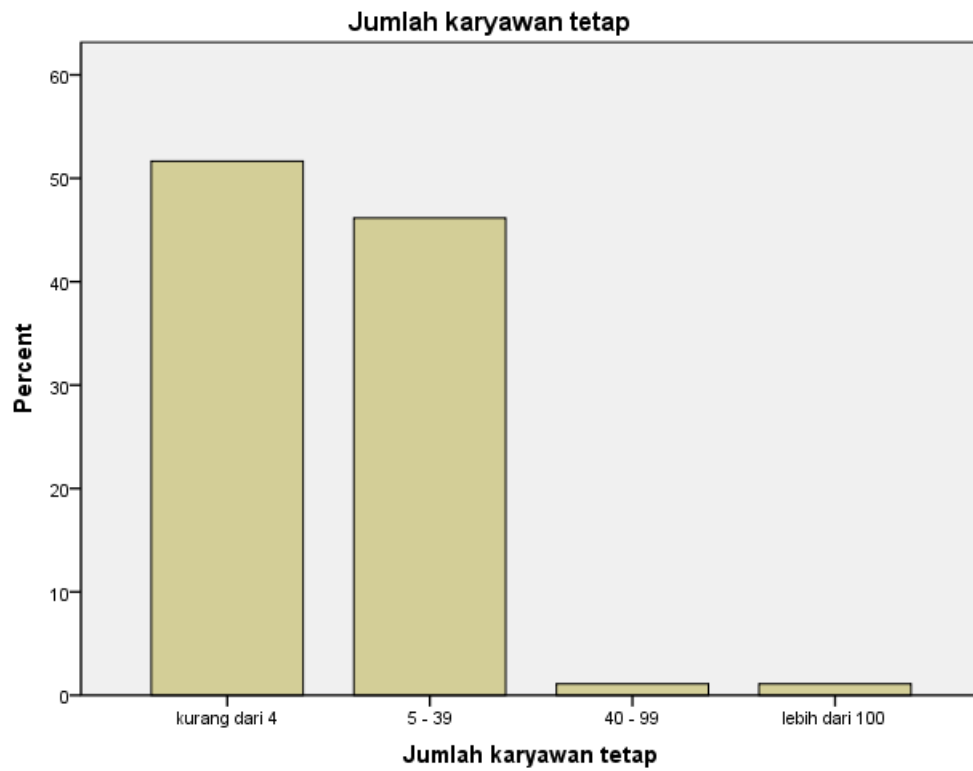
Bidang usaha		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	tekstil	16	17,2	17,6	17,6
	barang kulit	3	3,2	3,3	20,9
	sepatu dan sejenisnya	18	19,4	19,8	40,7
	barang kayu dan hasil hutan	10	10,8	11,0	51,6
	kerajinan	28	30,1	30,8	82,4
	lainnya	16	17,2	17,6	100,0
	Total	91	97,8	100,0	
Missing	System	2	2,2		
Total		93	100,0		

## Bar Chart

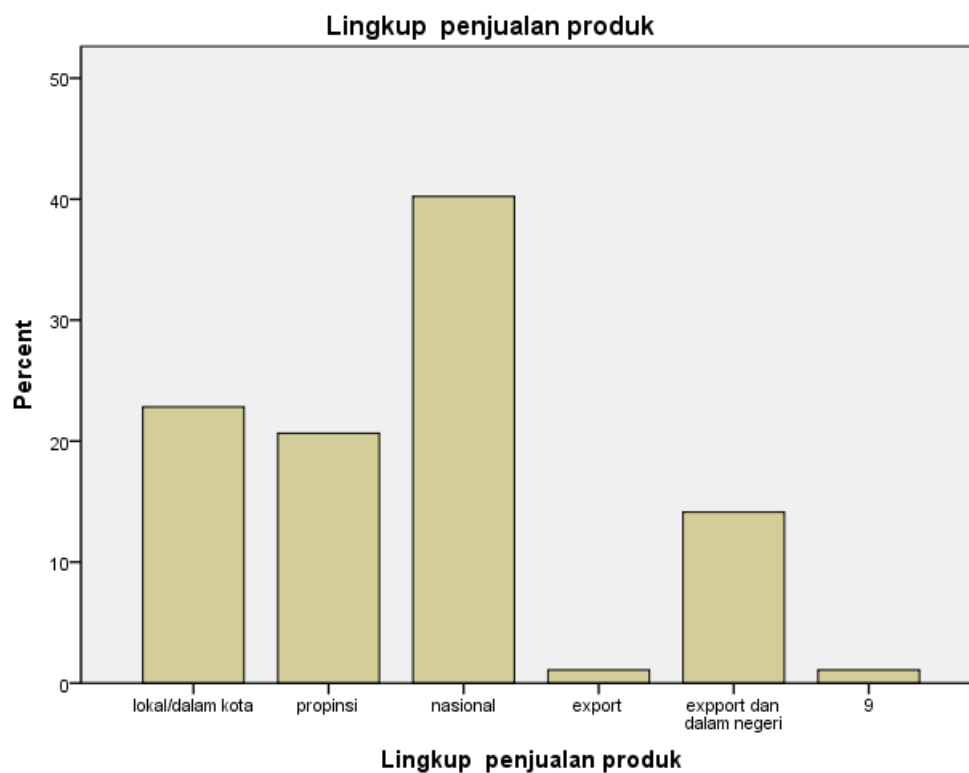


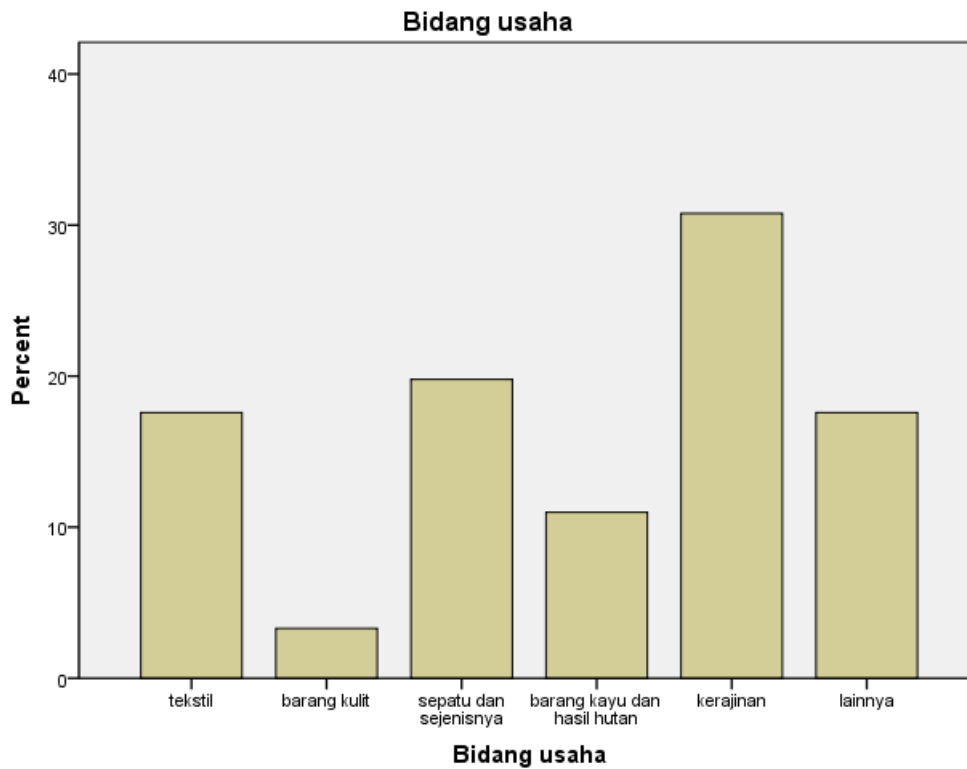












## 4.2. Faktor yang menentukan potensi dan strategi bisnis UKM

### Factor Analysis

**KMO and Bartlett's Test**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	,467
Bartlett's Test of Sphericity    Approx. Chi-Square	1730,208
df	666
Sig.	,000

**Communalities**

	Initial	Extraction
lama perusahaan anda berdiri	1,000	,686
Omzet penjualan tahun ini	1,000	,846
Laba	1,000	,807
Jumlah karyawan tetap	1,000	,772
Produk perusahaan anda harganya termasuk lebih murah di pasaran dibandingkan dengan produk lain yang sejenis	1,000	,663

Kualitas produk perusahaan anda termasuk lebih baik dibandingkan dengan produk lain yang sejenis	1,000	,610
Disain atau model produk perusahaan anda termasuk lebih baik dibandingkan dengan produk lain yang sejenis	1,000	,744
Pembuatan produk anda memenuhi keinginan pembeli dalam banyak hal	1,000	,777
Hubungan anda dengan pembeli baik	1,000	,778
Hubungan anda dengan pemangku kepentingan seperti : pemasok bahan baku, masyarakat, pemerintah setempat dan lainnya , termasuk baik	1,000	,717
Kerjasama dengan pemasok bahan baku telah ditingkatkan menjadi lebih baik	1,000	,741
Anda membuat iklan atau bergabung dengan semacam badan yang mempromosikan produk anda	1,000	,578
Jumlah produk yang sejenis yang berasal dari domestik /lokal saat ini semakin banyak	1,000	,767
Harga produk lain yang sejenis lebih murah yang berasal dari domestik daripada harga produk perusahaan anda	1,000	,758
Kualitas produk lain yang sejenis yang berasal dari domestik lebih baik daripada kualitas produk perusahaan anda	1,000	,758
Disain/model produk lain yang sejenis yang berasal dari domestik lebih baik daripada disain/ model produk perusahaan anda	1,000	,726
Jumlah produk sejenis yang berasal dari import ( RRC/India) semakin banyak	1,000	,940
Harga produk lain yang sejenis lebih murah yang berasal dari import (RRC/India) daripada harga produk perusahaan anda	1,000	,871
Kualitas produk lain yang sejenis yang berasal dari import (RRC/India) lebih baik daripada kualitas produk perusahaan anda	1,000	,866
Disain/model produk lain yang sejenis yang berasal dari import (RRC/India) lebih baik daripada disain/ model produk perusahaan anda	1,000	,772
Target Penjualan yang direncanakan tercapai semuanya	1,000	,582
Terdapat kenaikan jumlah penjualan daripada yang lalu	1,000	,798
Jumlah pelanggan menjadi naik	1,000	,782
Target laba yang direncanakan tercapai dengan baik	1,000	,839
Target omzet penjualan yang direncanakan tercapai dengan baik	1,000	,844
Pembelian dengan tunai/cash/tanpa nganjuk/ tanpa hutang menaik	1,000	,521
Biaya bahan baku untuk membuat produk tidak naik	1,000	,743
Biaya untuk membayar upah karyawan tidak naik	1,000	,743
Saingan/Produk lain dari domestik tidak perlu dirisaukan	1,000	,824
Saingan/Produk lain dari import tidak perlu ditakutkan	1,000	,681
Dalam merancang produk , anda mempertimbangkan kualitas produk import	1,000	,818
Dalam merancang produk , anda mempertimbangkan disain/model produk import	1,000	,702
Produk anda termasuk unik/langka tidak ada yang menyerupai	1,000	,856
Produk anda tidak mudah ditiru	1,000	,846
Produk anda tidak mudah digantikan manfaatnya oleh yang lain	1,000	,773
Anda mempunyai bahan baku yang melimpah	1,000	,820
Mudah memperoleh Karyawan yang memproduksi produk anda	1,000	,550

Extraction Method: Principal Component Analysis.

**Total Variance Explained**

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total
1	5,156	13,935	13,935	5,156
2	4,510	12,188	26,124	4,510
3	3,498	9,455	35,579	3,498
4	2,820	7,621	43,200	2,820
5	2,390	6,461	49,661	2,390
6	2,362	6,383	56,044	2,362
7	1,829	4,943	60,987	1,829
8	1,541	4,164	65,150	1,541
9	1,388	3,753	68,903	1,388
10	1,228	3,319	72,222	1,228
11	1,176	3,177	75,399	1,176
12	,944	2,550	77,950	
13	,861	2,327	80,277	
14	,796	2,151	82,428	
15	,782	2,115	84,543	
16	,727	1,964	86,507	
17	,657	1,775	88,283	
18	,521	1,407	89,690	
19	,497	1,343	91,032	
20	,446	1,205	92,238	
21	,410	1,108	93,346	
22	,372	1,005	94,351	
23	,330	,891	95,242	
24	,283	,765	96,007	
25	,261	,706	96,713	
26	,206	,557	97,270	
27	,182	,493	97,763	
28	,164	,442	98,206	
29	,130	,350	98,556	
30	,122	,329	98,885	
31	,107	,289	99,174	
32	,085	,231	99,405	
33	,070	,189	99,593	
34	,057	,154	99,748	

35	,050	,135	99,883
36	,026	,071	99,954
37	,017	,046	100,000

#### Total Variance Explained

Component	Extraction Sums of Squared Loadings		Rotation Sums of Squared Loadings		
	Loadings				
	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	13,935	13,935	4,133	11,169	11,169
2	12,188	26,124	3,764	10,173	21,342
3	9,455	35,579	2,739	7,404	28,746
4	7,621	43,200	2,608	7,048	35,795
5	6,461	49,661	2,488	6,723	42,518
6	6,383	56,044	2,311	6,245	48,762
7	4,943	60,987	2,104	5,687	54,449
8	4,164	65,150	2,085	5,636	60,085
9	3,753	68,903	1,955	5,285	65,370
10	3,319	72,222	1,927	5,209	70,579
11	3,177	75,399	1,784	4,821	75,399
12					
13					
14					
15					
16					
37					

Extraction Method: Principal Component Analysis.

#### Rotated Component Matrix<sup>a</sup>

	Component										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Target laba yang direncanakan tercapai dengan baik	,869										
Target omzet penjualan yang direncanakan tercapai dengan baik	,710										
Laba	,708										
Terdapat kenaikan jumlah penjualan daripada yang lalu	,677										
Omzet penjualan tahun ini	,666										
Jumlah pelanggan menjadi naik	,631								,495		

Target Penjualan yang direncanakan tercapai semuanya	,544											
Mudah memperoleh Karyawan yang memproduksi produk anda	-,541											
Produk anda termasuk unik/langka tidak ada yang menyerupai	,898											
Produk anda tidak mudah ditiru	,868											
Produk anda tidak mudah digantikan manfaatnya oleh yang lain	,632										,456	
Anda membuat iklan atau bergabung dengan semacam badan yang mempromosikan produk anda	,593											
Dalam merancang produk , anda mempertimbangkan kualitas produk import	,509							,465				
Dalam merancang produk , anda mempertimbangkan disain/model produk import	,476											
Jumlah produk sejenis yang berasal dari import ( RRC/India) semakin banyak		,902										
Harga produk lain yang sejenis lebih murah yang berasal dari import (RRC/India) daripada harga produk perusahaan anda		,872										
Disain atau model produk perusahaan anda termasuk lebih baik dibandingkan dengan produk lain yang sejenis		,570										
Harga produk lain yang sejenis lebih murah yang berasal dari domestik daripada harga produk perusahaan anda												
Hubungan anda dengan pembeli baik				,779								
Pembuatan produk anda memenuhi keinginan pembeli dalam banyak hal				,661			-,462					

[illegible]

Saingan/Produk lain dari import tidak perlu ditakutkan					,497				,591		
Jumlah produk yang sejenis yang berasal dari domestik /lokal saat ini semakin banyak										,796	
Kerjasama dengan pemasok bahan baku telah ditingkatkan menjadi lebih baik										,722	
Anda mempunyai bahan baku yang melimpah											,828

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 21 iterations.



## DAFTAR PUSTAKA

- Ariyasajjakorn, D., Gander, J. P., Ratanakomut, S., & Reynolds, S. E. (2009). ASEAN FTA, distribution of income, and globalization. *Journal of Asian Economics*, 20(3), 327-335. doi: DOI: 10.1016/j.asieco.2009.02.009
- Bourne, M., Mills, J., Wilcox, M., Neely, A., & Platts, K. (2000). Designing, implementing and updating performance measurement systems. *International Journal of Operations & Production Management*, 20(7), 754 - 771.
- Eng, T.-Y., & Spickett-Jones, J. G. (2009). An investigation of marketing capabilities and upgrading performance of manufacturers in mainland China and Hong Kong. *Journal of World Business*, 44(4), 463-475. doi: DOI: 10.1016/j.jwb.2009.01.002
- Fawcett, L., & Hurrell, A. (1995). *Regionalism in the World Politics, Regional Organizations and International Order*. New York: Oxford University Press.
- Guan, J. C., Yam, R. C. M., Tang, E. P. Y., & Lau, A. K. W. (2009). Innovation strategy and performance during economic transition: Evidences in Beijing, China. *Research Policy*, 38(5), 802-812. doi: DOI: 10.1016/j.respol.2008.12.009
- Hudson, M., Smart, A., & Bourne, M. (2001). Theory and practice in SME performance measurement systems. *International Journal of Operations & Production Management*, 21(8), 1096 - 1115.
- Internasional, D. P. (2006). Perkembangan Implementasi ASEAN-China Free Trade Area. Retrieved from <http://agribisnis.net/Pustaka/BAHAN> WEB ACFTA.htm
- Keh, H. T., Nguyen, T. T. M., & Ng, H. P. (2007). The effects of entrepreneurial orientation and marketing information on the performance of SMEs. *Journal of Business Venturing*, 22(4), 592-611. doi: DOI: 10.1016/j.jbusvent.2006.05.003
- Kitwiwattanachai, A., Nelson, D., & Reed, G. (2010). Quantitative impacts of alternative East Asia Free Trade Areas: A Computable General Equilibrium (CGE) assessment. *Journal of Policy Modeling*, 32(2), 286-301. doi: DOI: 10.1016/j.jpolmod.2009.07.002
- Lairson, T. D., & Skidmore, D. (1997). *International Political Economy, The Struggle for Power and Wealth*: Harcourt Brace College Publisher, USA.
- Marcello. (2009). China Perlukan FTA dengan ASEAN. *Media Indonesia*. Retrieved from <http://www.mediaindonesia.com/red/2009/12/12/114157/4/2/China-Perlukan-FTA-dengan-ASEAN>
- Ming Zeng & Peter J. Williamson (2008) **Ancaman Sang Naga**, Gramedia, Jakarta
- Nystrom, Paul C. & William H. Starbuck (1981), **Handbook of Organization Design**, Oxford University, USA

Oratmangun, D. (2000). Kerjasama ASEAN-Cina dan Stabilitas Kawasan Asia Timur. *Tabloid Diplomasi*. Retrieved from <http://tabloiddiplomasi.com/Index.php/privious/36-juni-2009/106-kerjasama-asean-china-dan-stabilitas-kawasan-asia-timur.html>

Porter, Michael (2007) **Strategi Bersaing**, terjemahan Sigit Suryanto, Karisma ,Tangerang

Seminar Internasional KSMPMI 8 Mei 2010' "Peningkatan Daya Saing Industri Indonesia guna Memanfaatkan peluang dalam ASEAN-CHINA FTA

Statistik, B. P. (2008). *Jawa Barat dalam Angka*: BPS Provinsi Jawa Barat.

Tambunan, T. (2000). The Performance of Small Enterprises during Economic Crisis: Evidence from Indonesia. *Journal of Small Business Management*(October 1).

Tambunan, T. (2002). Peranan UKM bagi Perekonomian Indonesia dan prospeknya. *Usahawan*, XXXI(07), hal. 3 & 7.

Vanany, I. (2002). Pilihan Strategi Unggulan Perusahaan Industri Manufaktur kecil dan menengah (IMKM) (Studi kasus : beberapa perusahaan IMKM di Jawa Timur). *Usahawan*, XXXI(07), hal. 23.

Vickery, S. K., Droge, C., & Markland, R. E. (1993). Production Competence & Business strategy : Do They Affect Business Performance ? *Decision Science*, 24(2), 435 - 455.

Wilkinson, T., & Brouters, L. E. (2006). Trade promotion and SME export performance. *International Business Review*, 15(3), 233-252. doi: DOI: 10.1016/j.ibusrev.2006.03.001

Wincent, J., Anokhin, S., & Örtqvist, D. (2010). Does network board capital matter? A study of innovative performance in strategic SME networks. *Journal of Business Research*, 63(3), 265-275. doi: DOI: 10.1016/j.jbusres.2009.03.012

Zeng, S. X., Xie, X. M., & Tam, C. M. (2010). Relationship between cooperation networks and innovation performance of SMEs. *Technovation*, 30(3), 181-194. doi: DOI: 10.1016/j.technovation.2009.08.003

Zhang, W., Cooper, W. W., Deng, H., Parker, B. R., & Ruefli, T. W. (2010). Entrepreneurial talent and economic development in China. *Socio-Economic Planning Sciences*, In Press, Corrected Proof. doi: DOI: 10.1016/j.seps.2010.04.003